CHAMBRE DES COMMUNES
HOUSE OF COMMONS
CANADA

# Comité permanent des comptes publics

PACP • NUMÉRO 105 • 1re SESSION • 42e LÉGISLATURE

**TÉMOIGNAGES**

## Le jeudi 14 juin 2018

---

**Président**

**L'honorable Kevin Sorenson**

# Comité permanent des comptes publics

**Le jeudi 14 juin 2018**

● (1530)

[*Traduction*]

**Le président (L'hon. Kevin Sorenson (Battle River—Crowfoot, PCC)):** Bonjour chers collègues.

Bienvenue à la 105e réunion du Comité permanent des comptes publics du jeudi 14 juin 2018.

Pour ce qui est de nos invités, actuellement, comme Mme Mendès le disait, on rend hommage à M. Mulcair, alors M. Christopherson se joindra à nous bientôt. Nous avons essayé d'attendre le plus longtemps possible afin que les membres puissent participer à cet événement.

Je dois aussi dire que la séance est télévisée aujourd'hui. J'encourage toutes les personnes dans l'auditoire, les représentants des médias et les membres du Comité à bien vouloir mettre leur téléphone cellulaire en mode vibration, en mode silencieux, ou peu importe, afin de réduire les distractions. Ce serait très apprécié, et nous vous en sommes déjà reconnaissants.

Nous sommes ici aujourd'hui pour étudier le « rapport 1, La création et le déploiement du système de paye Phénix », des rapports du printemps 2018 du vérificateur général du Canada.

Nous avons l'honneur cet après-midi d'accueillir Michael Ferguson, vérificateur général du Canada, et M. Jean Goulet, directeur principal, du Bureau du vérificateur général. Nous recevons aussi Mme Marie Lemay, sous-ministre, et Les Linklater, sous-ministre délégué du ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux. Enfin, nous accueillons Peter Wallace, secrétaire du Conseil du Trésor du Canada, et Mme Sandra Hassan, sous-ministre adjointe du Secteur de la rémunération et des relations de travail du Secrétariat du Conseil du Trésor.

Bienvenue à tous. Nous avons hâte d'entendre vos commentaires.

Nous allons commencer la réunion d'après-midi du Comité en cédant la parole à notre vérificateur général.

Monsieur Ferguson, allez-y, s'il vous plaît.

**M. Michael Ferguson (vérificateur général du Canada, Bureau du vérificateur général):** Monsieur le président, je vous remercie de nous donner l'occasion de présenter les résultats de notre deuxième vérification sur le système de paye Phénix, dans lequel nous avons examiné la création et le déploiement du système. Je suis accompagné du directeur principal responsable des deux vérifications sur Phénix, M. Jean Goulet.

En 2009, Services publics et Approvisionnement Canada a entamé son initiative de transformation de l'administration de la paye pour changer la façon dont il traitait la paye de ses 290 000 employés. Cette initiative visait deux projets: l'un consistait à centraliser les services de paye pour 46 ministères et organismes publics qui employaient 70 % de tous les fonctionnaires fédéraux, et l'autre remplaçait le système de paye vieux de 40 ans qui était utilisé par 101 ministères et organismes.

[*Français*]

Lors de cet audit, nous avons examiné comment Services publics et Approvisionnement Canada avait élaboré et mis en place le système de paie Phénix. Nous avons vérifié si la décision de lancer le nouveau système de paie avait tenu compte de certaines considérations, à savoir si le système était entièrement mis à l'essai, fonctionnel et sécuritaire, et s'il allait protéger les renseignements personnels des employés.

Nous avons conclu que le projet Phénix était un échec incompréhensible de gestion et de surveillance de projet, qui a abouti à la décision de déployer un système qui n'était pas prêt. Afin de respecter les budgets et les échéances, Services publics et Approvisionnement Canada a décidé de supprimer des fonctions de paie essentielles, de limiter les tests du système et d'annuler un projet pilote de mise en place du système.

● (1535)

[*Traduction*]

Les cadres responsables de Phénix n'ont pas tenu compte des signes clairs selon lesquels le centre de paye de Miramichi n'était pas prêt à traiter le volume attendu d'opérations de la paye, que les ministères et organismes n'étaient pas prêts à migrer vers le nouveau système et que le système Phénix lui-même n'était pas prêt à verser aux fonctionnaires fédéraux le bon montant de paye.

Quand les cadres responsables de Phénix ont informé le sous-ministre des Services publics et de l'Approvisionnement du Canada du lancement du système, ils n'ont pas mentionné des problèmes graves dont ils avaient connaissance. Enfin, la décision de lancer Phénix n'a pas été documentée.

Selon nous, compte tenu de l'information disponible à ce moment-là, la décision de lancer Phénix était déraisonnable. Le système ne fait pas ce qu'il devait accomplir, et il a coûté des centaines de millions de dollars de plus que prévu et il a affecté des dizaines de milliers de fonctionnaires fédéraux et leur famille.

[*Français*]

Quand je repense à notre premier audit sur les problèmes de paie liés à Phénix, je conclus qu'il y avait trois facteurs communs au projet de déploiement de Phénix et aux mesures du ministère pour régler les problèmes après le lancement du système: un manque de surveillance ou de gouvernance pour guider les activités de gestion, un manque d'engagement de la part des ministères touchés et une sous-estimation de la gravité des problèmes.

Monsieur le président, je termine ainsi ma déclaration d'ouverture. Nous serons heureux de répondre aux questions des membres du Comité.

[*Traduction*]

**Le président:** Merci beaucoup, monsieur Ferguson.

Nous allons maintenant passer à Mme Lemay, s'il vous plaît.

**Mme Marie Lemay (sous-ministre, ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux):** Bonjour. Merci, monsieur le président.

Je suis accompagnée de notre sous-ministre délégué, Les Linklater.

Nous vous remercions de cette occasion de comparaître devant le Comité pour discuter de la plus récente étude du vérificateur général sur le système de paye Phénix.

Services publics et Approvisionnement Canada accepte les recommandations du vérificateur général. Avant de parler des mesures que prendra SPAC pour donner suite au rapport du vérificateur général, je tiens à souligner que ce sont les gens qui importent le plus. Les problèmes avec le système de paye ont lourdement affecté nos employés. C'est une situation inacceptable et j'en suis infiniment désolée.

Je tiens à vous assurer que nous avons un groupe de personnes dévouées qui travaillent très fort pour régler les problèmes de paye de leurs employés.

[*Français*]

Le rapport du printemps du vérificateur général porte sur la planification et l'élaboration de Phénix d'avril 2008 à avril 2016.

Nous reconnaissons que des lacunes majeures ont été relevées dans la planification et la mise en oeuvre de Phénix, ainsi que dans l'Initiative de transformation de l'administration de la paye dans son ensemble.

La priorité a été accordée aux coûts et aux échéanciers, ce qui a nui aux résultats de ce projet. De mauvaises décisions ont été prises dans ce contexte. Des éléments cruciaux du projet, notamment certaines fonctionnalités du système, la mise à l'essai, la gestion du changement et la formation, ont été annulés ou reportés.

Ces décisions, combinées à la suppression de 700 postes en rémunération et à la perte connexe de capacités essentielles et d'expertise, ont donné lieu à une transformation pangouvernementale qui n'a pas produit les résultats escomptés. Cela signifiait aussi que le gouvernement n'était pas prêt à faire face à ce changement important.

Aux niveaux supérieurs de Services publics et Approvisionnement Canada, et je dirais aussi à l'échelle du gouvernement, la portée et les répercussions du projet ont été grandement sous-estimées. Le rapport de Goss Gilroy Inc. mentionnait aussi que cette lacune fondamentale était une grande faiblesse du projet.

[*Traduction*]

Je ne crois pas que quiconque a voulu que cela se produise ni n'a agi de mauvaise foi. Toutefois, sans contredit, l'élaboration et la mise en oeuvre du projet comportaient de graves lacunes.

Il ne fait aucun doute que les deux cadres supérieurs qui dirigeaient le projet et relevaient du sous-ministre n'ont pas correctement évalué la complexité de la tâche, l'effet cumulatif de leurs décisions, ni la gravité des signes précurseurs. Le rendement de ces cadres supérieurs a été évalué, et les mesures adéquates ont été prises. Ils ne prennent plus part à l'administration de la paye et n'ont pas reçu de prime au rendement pour le travail qu'ils ont accompli relativement à Phénix en 2015-2016, lorsque le système a été peaufiné et lancé.

Comme je l'ai mentionné, cette situation a causé un stress important à de nombreux employés. Naturellement, les gens cherchent un coupable. Ce qui est arrivé est inacceptable. Le vérificateur général a fait savoir que les cadres supérieurs de SPAC ont commis d'importantes erreurs, mais il a aussi reconnu qu'il y a eu des problèmes de surveillance et de gouvernance. Je suis d'avis qu'il y a eu de nombreux points faibles et qu'il faut tirer des leçons de chacun d'eux.

Pour assurer la réussite, la responsabilisation doit être combinée au pouvoir pour des projets comme la transformation de l'administration de la paye. Les représentants de Services publics et Approvisionnement Canada avaient plein pouvoir à l'égard de Phénix, mais pas à l'égard des processus des ressources humaines du gouvernement, par exemple. Il aurait fallu avoir une approche intégrée à l'égard des RH et de la paye dès le début.

Nous devons veiller à ce que ces erreurs ne se reproduisent pas. Nous devons faire mieux, nous devons fournir à nos employés les outils et l'environnement dont ils ont besoin pour réussir. Le rapport du vérificateur général contient des conseils qui nous aident à aller de l'avant.

● (1540)

[*Français*]

Passons maintenant aux recommandations particulières qu'a formulées le vérificateur général dans son rapport du printemps relativement à la planification des prochains projets de TI pangouvernementaux.

Services publics et Approvisionnement Canada gère depuis longtemps de grands projets complexes. La modernisation des services et des systèmes de pensions, ainsi que la vision et le plan à long terme pour la Cité parlementaire sont parmi les plus de 430 projets que nous gérons actuellement pour notre ministère et représentent un budget total de plus de 13 milliards de dollars. Nous gérons aussi présentement plus de 2 400 projets pour le compte d'autres ministères.

La gestion de projets de grande envergure nécessite des processus rigoureux. Même si Services publics et Approvisionnement Canada dispose de ces processus, l'expérience que nous avons vécue avec Phénix a fait ressortir le besoin d'adopter une approche améliorée pour la gestion des projets de TI complexes pangouvernementaux.

Pour répondre à ce besoin, Services publics et Approvisionnement Canada élaborera un outil qui permettra de déterminer si certains projets sous sa responsabilité devraient être gérés au moyen d'une approche améliorée pangouvernementale de gestion de projets de TI ou au moyen des pratiques et processus ministériels de gestion de projets.

Nous élaborerons aussi un guide amélioré de gestion de projets qui présentera la façon dont les projets de TI pangouvernementaux doivent être gérés et traitera des principes, des rôles, des responsabilités en matière de gouvernance, de surveillance et de gestion de projets ainsi que de la fonction de vérification.

L'outil et le guide nous permettront de nous assurer que nous disposons de mécanismes de gouvernance et de surveillance rigoureux pour l'ensemble des projets de TI pangouvernementaux sous notre responsabilité, comme il a été recommandé par le vérificateur général.

Dans le cadre de cette approche, ces projets comprendront aussi un plan d'engagement des intervenants, un plan officiel de mise à niveau des logiciels et un plan d'urgence complet.

Enfin, nous veillerons à ce que les vérifications internes fournissent à la ou au sous-ministre l'assurance appropriée concernant la gouvernance, la surveillance et la gestion des projets. Nous allons veiller à ce que le ou la sous-ministre ait directement accès à des conseils indépendants.

[*Traduction*]

Nous nous efforçons aussi de changer fondamentalement la façon dont le ministère fonctionne. Un changement qui va au-delà des pratiques techniques et des pratiques de gestion de projet. Comme vous le savez et comme vous l'avez entendu, nous avons une fonction publique reconnue à l'échelle internationale. Cela dit, il y a toujours place à l'amélioration. À SPAC, nous travaillons dur pour favoriser une culture de travail où les employés se sentent à l'aise d'avoir des discussions honnêtes, de poser des questions difficiles et de parler ouvertement lorsque la situation l'exige.

Par exemple, au cours des 18 derniers mois, le Centre des services de paye de la fonction publique a pris des mesures considérables pour créer un environnement qui suscite l'engagement des employés. Cette approche a favorisé l'élaboration de solutions par les employés, lesquelles nous aident à réduire l'arriéré, à améliorer les conditions de travail et à fournir un meilleur service à la clientèle.

Dans l'ensemble du ministère, nous avons amorcé une transformation pour changer notre façon de travailler, changer la façon dont nous offrons les services et écologiser notre façon de travailler. Notre équipe de transformation a rencontré les employés de tous les niveaux pour discuter du genre de culture que nous avons actuellement et celui auquel nous aspirons. Je supervise personnellement le volet culture de notre transformation. Cela ne se fera pas du jour au lendemain, mais il s'agit d'un travail important qui exige une attention soutenue. Nous avons élaboré une feuille de route et avons entrepris le processus de transformation.

En février 2017, j'ai nommé le premier ombudsman de la santé mentale, une fonction indépendante dont le titulaire relève directement de moi. Il a rencontré près de 500 employés jusqu'à maintenant, et leur a offert un endroit sécuritaire et des directives sur l'aide et les outils disponibles. Il m'a présenté deux rapports, et nous travaillons à mettre en oeuvre ses recommandations.

Nous sommes déterminés à déployer des efforts soutenus en ce sens. Toutefois, notre priorité immédiate est d'aider les employés qui éprouvent des problèmes de paye. J'aimerais prendre quelques instants pour souligner nos récents efforts et les répercussions positives qu'ils ont eues.

[*Français*]

En mai, la ministre Qualtrough a annoncé le lancement de la nouvelle approche par le groupe de paie pour stabiliser le système et mieux soutenir les employés.

Les groupes de paie sont des équipes de spécialistes de la rémunération qui sont affectés exclusivement à un ministère ou à un organisme particulier. Au sein des trois ministères ayant participé au projet pilote, les groupes de paie ont réduit l'arriéré global de 30 % et l'arriéré de plus de 30 jours a baissé de 41 %. Il s'agit là de résultats prometteurs, et nous sommes optimistes quant au lancement des groupes de paie au cours de la prochaine année.

● (1545)

[*Traduction*]

Nous avons aussi renforcé nos capacités pour régler les problèmes de paye des employés. Nous avons presque triplé le nombre d'employés de la rémunération, qui est passé de 550 au moment de la mise en oeuvre de Phénix à plus de 1 600.

Nous avons amélioré la qualité du service offert par le Centre de contact avec la clientèle. Auparavant, les représentants du service à la clientèle pouvaient seulement informer les employés de l'état d'avancement de leur cas. Ils ont maintenant un accès direct au dossier de paye et sont en mesure de fournir aux employés des renseignements détaillés sur leur paye lorsque ces derniers appellent au Centre.

Même s'il reste encore beaucoup de travail à faire, nous commençons à constater des progrès lents, mais constants. À l'exception d'une fluctuation mineure, notre arriéré de cas a diminué graduellement pendant quatre mois consécutifs. Le Centre des services de paye a traité 5 000 cas de plus qu'il en a reçus en avril, et 25 autres en mai. Nous nous attendons à ce que cette tendance se poursuive au fur et à mesure que les groupes de paye seront mis en place.

La principale priorité de notre ministère est de payer les fonctionnaires correctement et à temps, et nous travaillons sans relâche pour y arriver. Pour aller de l'avant, nous devons tirer des leçons des erreurs du passé. Nous devons favoriser un virage culturel qui suscite des discussions franches et ouvertes. Enfin, nous devons veiller à ce qu'une telle chose ne se reproduise plus.

[*Français*]

Je vous remercie beaucoup de votre temps.

Je serai heureuse de répondre à vos questions.

[*Traduction*]

**Le président:** Merci beaucoup, madame Lemay.

Nous allons maintenant passer à M. Wallace, s'il vous plaît.

**M. Peter Wallace (secrétaire du Conseil du Trésor du Canada, Secrétariat du Conseil du Trésor):** Je vous remercie beaucoup de m'avoir invité ici aujourd'hui pour discuter du rapport du vérificateur général sur la conception et la mise en oeuvre de Phénix. C'est une discussion importante, et je veux souligner que j'en suis personnellement heureux et que j'espère pouvoir soutenir le Comité et d'autres comités parlementaires. Je suis heureux d'être ici en compagnie de Sandra Hassan, la sous-ministre adjointe du Secteur de la rémunération et des avantages sociaux du Secrétariat du Conseil du Trésor.

[*Français*]

Comme vous le savez, le Conseil du Trésor est l'employeur de l'administration publique centrale. En tant que secrétaire de cette institution, j'aide le Conseil à jouer son rôle.

J'aimerais donc commencer par dire que le gouvernement se concentre résolument sur sa responsabilité de payer ses employés avec exactitude et rapidement, bien sûr.

[*Traduction*]

Nous sommes désolés que les employés éprouvent des problèmes de paye qui ont des répercussions sur leur vie et celle de leur famille. Évidemment, nous prenons tout ça extrêmement au sérieux. C'est pourquoi nous travaillons avec diligence et continuerons de le faire pour régler ces problèmes de paye et aider aussi les employés qui ont été touchés négativement. Par exemple, nous nous assurons que les avances sont effectuées et versées de façon prioritaire. Nous avons aussi offert une certaine souplesse quant au recouvrement des trop-payés. En outre, nous avons établi des processus de réclamation pour indemniser les employés concernant les dépenses qu'ils ont engagées ou les pertes financières qu'ils ont subies en raison de Phénix. Ces mesures visent à atténuer et compenser certaines des difficultés causées. Évidemment, nous travaillons aussi en étroite collaboration avec Mme Lemay et SPAC, qui mènent un effort colossal pour stabiliser le système de paye.

Cela m'amène à parler du récent rapport du vérificateur général et de sa préoccupation au sujet du fait que le système Phénix n'est peut-être pas le dernier « échec incompréhensible » en matière de gestion de projets. Nous sommes évidemment extrêmement préoccupés par cette constatation, nous prenons tout ça vraiment au sérieux, et nous sommes déterminés à tirer les leçons associées à ce dossier et à atténuer les risques futurs et à composer avec ces problèmes. Les projets de TI sont toujours risqués. D'une certaine façon, nous pourrons mieux nous positionner à l'avenir.

En 2017, le Secrétariat du Conseil du Trésor a demandé à Goss Gilroy de produire un rapport pour examiner certaines des questions mêmes qui ont été soulevées par le vérificateur général. Le rapport a présenté une série de leçons utiles que nous appliquons aux projets gouvernementaux. Ce rapport ainsi que les recommandations du vérificateur général constituent des conseils de base sur la façon dont le gouvernement gérera ces projets à l'avenir. Nous apprenons constamment, et nous sommes déterminés à continuer à le faire.

J'aimerais maintenant parler rapidement de la recommandation formulée à l'intention du Secrétariat du Conseil du Trésor dans le plus récent rapport du vérificateur général.

[*Français*]

Selon cette recommandation, dans le cas de tous les projets en technologie de l'information de portée gouvernementale, le SCT devrait procéder à des examens indépendants des décisions clés des projets selon lesquelles le projet peut être mis en avant ou non. De plus, il devrait communiquer aux sous-ministres et aux cadres supérieurs responsables les conclusions de ces examens.

● (1550)

[*Traduction*]

Bien sûr, nous approuvons cette recommandation et nous effectuerons des examens indépendants des projets de portée pangouvernementale, au sein du Conseil du Trésor, afin de déterminer et d'appliquer toutes les mesures correctives requises. En outre, nous communiquerons les conclusions et les mesures correctives requises, et nous ferons aussi, évidemment, un suivi connexe.

Entretemps, nous changeons le rôle du dirigeant principal de l'information afin de veiller d'autant plus à ce que les initiatives de TI à l'échelle du gouvernement soient bien planifiées et mises en oeuvre. Nous renforçons également nos politiques et améliorons la gouvernance.

[*Français*]

Je tiens maintenant à vous informer des progrès que nous avons réalisés relativement aux deux recommandations découlant du rapport de l'automne du vérificateur général.

[*Traduction*]

La première recommandation était que le Secrétariat, de pair avec nos collègues de SPAC, établissent des échéanciers selon lesquels les ministères et organismes devront présenter des données exactes sur la paye et aident SPAC et les ministères et organismes à mettre en place des mesures de rendement pour surveiller l'exactitude et le caractère opportun de la paye et en rendre compte. Je peux vous annoncer que le Secrétariat, en collaboration avec SPAC, réalise des progrès satisfaisants et que nous fournirons de l'information au Comité dès que possible.

La deuxième recommandation était que le Secrétariat, avec le soutien de SPAC et des ministères et organismes, vérifie le coût lié à la résolution des problèmes de paye et à la mise en oeuvre d'une solution durable et en fasse ensuite rapport. Le Bureau du contrôleur général a travaillé assidûment sur une estimation pangouvernementale des coûts, qui comprendrait les coûts historiques, les investissements prévus nécessaires pour stabiliser le système Phénix et, bien sûr, les coûts de fonctionnement. Ce modèle est en place. Nous commençons à le mettre à l'essai. Le travail est presque fini, mais nous voulons aussi nous assurer que l'information est vérifiée par nos collègues de SPAC.

Le rapport n'est pas encore finalisé, et je m'excuse du retard lié à sa publication. Nous nous attendons à terminer bientôt. Il est important, cependant, lorsqu'on tire des leçons du système Phénix, de miser sur l'exactitude, et nous donnons préséance à l'exactitude sur la rapidité à cet égard. Bien sûr, nous allons faire parvenir le rapport au Comité le plus rapidement possible.

[*Français*]

J'aimerais maintenant attirer votre attention sur l'un des engagements énoncés dans le budget de 2018 pour régler les problèmes actuels liés à Phénix.

Dans le budget, on a accordé 16 millions de dollars au SCT pour qu'il travaille, avec des spécialistes, les syndicats du secteur public et des fournisseurs de technologies, aux prochaines étapes de la mise en place d'un nouveau système de paie.

[*Traduction*]

Tandis que nous examinons diverses options, nous porterons une attention constante à l'utilisateur et à un système qui lie les transactions des RH et les transactions de paye.

Même si nous souhaitons que tout cela se fasse du jour au lendemain ou le plus rapidement possible, la réalité, c'est qu'il faudra un peu de temps pour bien faire les choses. C'est une leçon cruciale que nous avons tirée. Cela signifie qu'il faut appliquer de façon exhaustive toutes les leçons, les structures de gouvernance et les autres approches, tout ce que nous avons appris à la dure dans le cadre de la mise en oeuvre du système Phénix au travail que nous ferons à l'avenir.

En conclusion, je tiens à rappeler que mon ministère et toute l'équipe de haute direction restent très actifs dans ce dossier. Nous voulons discuter de cet enjeu d'une importance cruciale avec le vérificateur général et les parlementaires et nous sommes reconnaissants d'avoir l'occasion de le faire.

Merci.

**Le président:** Merci beaucoup, monsieur Wallace, de votre témoignage.

Nous allons maintenant passer au premier tour de questions de sept minutes.

Nous allons commencer par Mme Mendès, s'il vous plaît.

**Mme Alexandra Mendès (Brossard—Saint-Lambert, Lib.):** Merci beaucoup, monsieur le président.

[*Français*]

Je vous remercie tous d'être ici encore une fois avec nous.

[*Traduction*]

Pour le compte rendu, madame Lemay, à la page 10 de votre déclaration, vous avez dit 25 plutôt que 25 000 et, puisque 25 000, c'est un très bon chiffre, je voulais le dire pour le compte rendu.

[*Français*]

**Mme Marie Lemay:** Je vous remercie.

**Mme Alexandra Mendès:** Je suis désolée. Je voulais être certaine que c'était le bon chiffre.

J'aimerais aussi réitérer le fait que vous n'étiez pas la sous-ministre en place au moment du déclenchement du système de paie, ni M. Linklater, d'ailleurs. Ni l'un ni l'autre n'étiez en poste à l'époque.

Je vois que vous avez quand même pris beaucoup d'initiatives et agi conséquemment aux recommandations du rapport de l'automne du vérificateur général. Vous avez commencé à aborder beaucoup de ces questions.

Lors de la rencontre que nous avons eue avec le greffier du Conseil privé, mardi dernier, quelque chose m'a frappée. Tant M. Wernick que M. Ferguson sont d'accord que le système Phénix est un échec et s'entendent sur la description de l'échec. Cependant, ils ne s'accordent pas sur les notions d'« incompréhensible » et de « compréhensible ».

Je lis et j'écoute vos explications et votre interprétation des recommandations qui vous ont été données dans les deux rapports du vérificateur général. J'aimerais connaître votre impression. Selon vous, les erreurs commises dans la préparation, l'implantation et le déclenchement de Phénix sont-elles assez compréhensibles pour pouvoir en tirer des leçons et corriger ces erreurs?

● (1555)

**Mme Marie Lemay:** En rétrospective, oui. Nous sommes capables d'en tirer des leçons et c'est ce que nous faisons actuellement. Nous allons les appliquer.

**Mme Alexandra Mendès:** Je devrais probablement poser la question à M. Ferguson.

[*Traduction*]

Selon vous, monsieur Ferguson, est-ce que l'aspect incompréhensible concerne davantage le fait qu'on se soit rendu là et pas nécessairement les erreurs qu'on a faites, puisque nous comprenons les erreurs qui ont été commises, mais c'est simplement que nous ne comprenons pas pourquoi elles l'ont été ou pourquoi on a permis qu'il en soit ainsi? Est-ce cela qui est incompréhensible à vos yeux?

**M. Michael Ferguson:** Assurément, il y a cette nuance au mot « incompréhensible » dans ce contexte. Oui. On peut regarder la situation et comprendre toutes les différentes décisions qui ont été prises et en quoi ces points de décision ou les décisions prises aux différentes étapes ont mené à la mise en oeuvre de Phénix alors que le système n'était pas prêt.

Cependant, comme je l'ai déjà dit un certain nombre de fois, ce qui est incompréhensible pour moi, c'est qu'on ait permis à une telle chose de se produire.

**Mme Alexandra Mendès:** Oui.

**M. Michael Ferguson:** La façon dont j'ai décrit tout cela, encore une fois, avec toutes les différentes mesures de contrôle en place au sein du gouvernement, qui sont là pour prévenir qu'une situation comme celle du système Phénix se produise... comment se fait-il qu'on en soit arrivé là?

**Mme Alexandra Mendès:** Je crois avoir compris ce que vous dites, et je comprends aussi la nuance. Ce que vous vous demandez, c'est plus comment il se fait que quelque chose comme cela ait bien pu se produire vu tout ce que nous avons mis en place.

Nous comprenons ce qui est arrivé et nous savons où les erreurs ont été faites.

[*Français*]

Je vais quand même revenir à quelques-uns des constats dont vous nous avez fait part, madame Lemay, notamment à celui indiquant que la priorité, en 2009, lorsqu'on a décidé de changer le système de paie, avait été accordée aux coûts et aux échéances, mais peu à l'objectif final que nous souhaitions atteindre.

Depuis plus d'un an, j'entends souvent dire que, dans ses décisions au sujet des appels d'offres, le gouvernement doit se préoccuper beaucoup plus des résultats souhaités que des coûts que cela va engendrer ou des échéances qu'il doit respecter.

Selon vous, cela fait-il partie de la culture que nous devons changer quant à la façon dont le gouvernement fait affaire avec des contractants?

**Mme Marie Lemay:** En fait, les coûts et les échéances sont toujours importants. Par contre, il ne faut pas que cela domine les décisions. Ce que nous avons appris avec le temps, et qui est évident, c'est qu'il faut investir pour récolter les bénéfices de ces investissements. Passer plus de temps à planifier au début du projet et prendre le temps d'investir pour une bonne planification et pour en arriver à des résultats, c'est effectivement une pratique qui devrait être mise en place.

**Mme Alexandra Mendès:** Je pense que nous pouvons tous être d'accord sur le fait que cela aurait certainement aidé au bon fonctionnement du système si on avait gardé les experts en système de paie qui oeuvraient déjà dans la fonction publique. Ils auraient probablement été beaucoup mieux placés pour former les nouveaux qui allaient être des employés du centre de paie de Miramichi un jour ou l'autre. De plus, ils avaient aussi déjà une compréhension très instinctive de ce que demandait un système de paie.

Cela me semble logique. Il ne faut pas envoyer à la retraite toutes les personnes qui ont une expertise, une connaissance du système, avant d'avoir vraiment procédé à des test et rassuré tout le monde quant à la bonne gestion et au bon fonctionnement du nouveau système. Le fait que nous ayons maintenant 1 600 employés au centre de la paie plutôt que les 500 ou 600 qui étaient prévus prouve que nous ne pouvons pas nous passer de l'expertise humaine.

**Mme Marie Lemay:** Comme vous l'avez dit, je n'étais pas là au moment de la planification du projet, mais j'étais là lorsque le projet a été mis en oeuvre. Toutefois, ce qui est devenu très très évident, c'est que nous étions en mode rattrapage dès le départ. Comme vous l'avez dit, nous avions perdu une partie de la capacité et la courbe d'apprentissage... Évidemment, la formation n'était pas adéquate et la gestion du changement... Il y a énormément de facteurs qui ont joué, mais parce que nous n'avions pas la capacité, nous ne pouvions pas faire face aux enjeux et nous étions en mode rattrapage.

En juin, nous avons annoncé que nous faisions des bureaux satellites et nous avons commencé à engager des gens. Cependant, les personnes n'étaient plus nécessairement disponibles et nous nous sommes rendus compte qu'il s'agissait vraiment d'une expertise. Nous avons eu de la difficulté à recruter des employés et nous avons du former de nouveau des gens. En fait aujourd'hui, M. Linklater et son équipe forment de nouveaux agents de rémunération, parce qu'il n'y en a pas. Nous avons donc dû rebâtir cette capacité.

● (1600)

[*Traduction*]

**Le président:** Merci, madame Mendès.

Nous allons maintenant passer au premier tour de questions de l'opposition.

[*Français*]

Monsieur Deltell, vous disposez de sept minutes.

**M. Gérard Deltell (Louis-Saint-Laurent, PCC):** Merci beaucoup, monsieur le président.

Mesdames et messieurs, soyez les bienvenus à la Chambre des communes.

[*Traduction*]

De prime abord, nous devons tous prendre des décisions dans notre vie et nous faisons parfois des erreurs. Cependant, la chose la plus importante, c'est d'avoir accès aux faits, de s'appuyer sur eux et de s'assurer que les faits sont exacts.

[*Français*]

C'est clair que si nous prenons des décisions en se basant sur des éléments erronés, notre décision va être erronée.

Monsieur Ferguson, dans les propos que vous avez tenus tout à l'heure, vous avez dit que, quand les cadres responsables de Phénix avaient informé le sous-ministre de Services publics et de l'Approvisionnement du lancement du système, ils n'avaient pas mentionné certains problèmes graves dont ils avaient connaissance.

Si mes souvenirs sont bons, dans votre rapport général vous parlez de trois cadres responsables de Phénix. Est-ce bien cela?

**M. Michael Ferguson:** Oui.

**M. Gérard Deltell:** Ces cadres responsables relevaient-ils de Services publics et Approvisionnement Canada ou d'un autre ministère?

**M. Michael Ferguson:** Il relevaient de Services publics et Approvisionnement Canada.

**M. Gérard Deltell:** Ces gens relevaient donc du sous-ministre de Services publics et Approvisionnement Canada.

**M. Michael Ferguson:** Je pense que deux de ces trois cadres relevaient directement du sous-ministre.

**M. Gérard Deltell:** Bref, deux de ces trois cadres relevaient de Services publics et Approvisionnement Canada, qui est actuellement sous la responsabilité de Mme Lemay.

**M. Michael Ferguson:** Ils relevaient du sous-ministre. Ils étaient tous les trois des employés du ministère. Je pensais que votre question visait à savoir si ces cadres relevaient directement du sous-ministre.

[*Traduction*]

**M. Gérard Deltell:** Ce que je veux savoir, c'est si ces trois personnes viennent du ministère.

[*Français*]

**M. Michael Ferguson:** Tous les trois étaient des employés du ministère.

**M. Gérard Deltell:** Je vais maintenant m'adresser à vous, madame Lemay, puisque c'est sous votre responsabilité. Je tiens toutefois à rappeler que vous n'étiez pas en poste à ce moment-là. Je tiens également à souligner qu'il n'y a rien de personnel dans cela. Je veux simplement savoir ce qui s'est passé et qui a fait les choses de travers. Je tiens tout de suite à préciser que le nom des trois personnes n'est pas ce qui m'intéresse. Je veux savoir ce qu'elles ont fait, ce qu'elles font et ce qu'elles pourraient faire encore.

Madame Lemay, ces trois personnes sont-elles encore à l'emploi du gouvernement du Canada?

**Mme Marie Lemay:** Deux de ces trois personnes le sont encore. J'aimerais préciser une chose. M. Ferguson a dit que deux cadres supérieurs relevaient directement du sous-ministre. Ce n'était pas le cas du troisième, qui est cadre à Services publics et Approvisionnement Canada.

**M. Gérard Deltell:** Deux de ces trois personnes sont encore à l'emploi du gouvernement du Canada.

Qu'en est-il de la troisième personne?

**Mme Marie Lemay:** Elle n'est plus à l'emploi du gouvernement du Canada.

**M. Gérard Deltell:** Pourquoi?

**Mme Marie Lemay:** Elle a pris sa retraite.

**M. Gérard Deltell:** D'accord.

Que font les deux personnes qui sont toujours à l'emploi du gouvernement du Canada?

**Mme Marie Lemay:** Ces deux personnes travaillent encore au sein de notre ministère.

**M. Gérard Deltell:** Que font-elles?

Monsieur le président, je tiens à répéter que ce ne sont pas les personnes qui m'intéressent, mais ce qu'elles ont fait, ce qu'elles font et ce qu'elles risquent de faire encore. Ce dont nous parlons est extrêmement grave. Je tiens à rappeler les propos — non pas les miens — de M. Ferguson. Ces gens n'ont pas mentionné certains problèmes graves dont ils avaient connaissance. Or tout ceci découle de cela.

**Mme Marie Lemay:** Monsieur Deltell, je vais répondre à vos questions, mais je voudrais que vous compreniez ce qui suit. Les deux cadres qui relevaient du sous-ministre ont commis des erreurs. C'est clair, et le vérificateur général l'a précisé. Or il a aussi précisé qu'il y avait eu des erreurs de gouvernance et de surveillance. Le fait de cibler deux ou trois personnes risque de nous détourner des autres leçons apprises.

Ces personnes travaillent toujours au sein de mon ministère. Si je vous dis quel est leur poste, vous pourrez facilement savoir de qui il s'agit. Si vous le désirez, je vous transmettrai cette information par écrit.

**M. Gérard Deltell:** Ce qui m'inquiète un peu, c'est de savoir que ces gens sévissent encore au sein du gouvernement du Canada malgré le fait qu'ils n'aient pas mentionné certains graves problèmes. En tant que contribuable et représentant de citoyens, je suis inquiet à cet égard.

Madame, vous avez affirmé que la priorité avait été accordée aux coûts et aux échéanciers. Quel est le lien avec le fait que ces personnes n'ont pas mentionné certains problèmes graves dont ils avaient connaissance? Elles savaient des choses et savaient qu'elles étaient graves, mais elles n'en ont pas parlé.

Quel est le lien entre cela et le fait que vous ne connaissiez ni les coûts ni les échéanciers parce que le temps pressait?

**Mme Marie Lemay:** Je n'ai pas nécessairement la même information que M. Ferguson là-dessus. Quoi qu'il en soit, ces personnes ont été évaluées. Il n'y avait pas de mauvais intention derrière cela. Personne n'a agi de cette façon pour que le système ne fonctionne pas. Il reste que ces personnes ont été évaluées et en ont subi les conséquences.

**M. Gérard Deltell:** C'est-à-dire?

**Mme Marie Lemay:** D'abord, cette année-là, elles n'ont pas reçu de rémunération au rendement pour la mise en oeuvre du système.

● (1605)

**M. Gérard Deltell:** Je l'espère.

**Mme Marie Lemay:** Les cadres, au gouvernement fédéral, ont quand même souvent plus d'un projet. Or ces personnes n'ont pas touché de rémunération au rendement. En outre, elles ne travaillent plus à la section de la paie.

**M. Gérard Deltell:** C'est toute une pénalité! Ces gens ont changé de section, mais ont les mêmes fonctions, le même salaire, les mêmes avantages fiscaux et la même pension. C'est bien cela?

**Mme Marie Lemay:** Non, pas nécessairement.

**M. Gérard Deltell:** D'accord.

Vous avez dit plus tôt quelque chose de relativement grave, à savoir que vous n'étiez pas nécessairement d'accord sur la conclusion de M. Ferguson.

**Mme Marie Lemay:** En fait, ce n'est pas ce que j'ai dit.

**M. Gérard Deltell:** Vous avez dit « pas d'accord ».

**Mme Marie Lemay:** J'ai dit que je n'avais pas nécessairement la même information que lui. L'information que possède M. Ferguson, je ne l'ai pas. Je ne sais pas ce que les employés ont dit ou non à mon prédécesseur.

**M. Gérard Deltell:** Madame Lemay, c'est là le coeur du problème: la décision finale a été prise en se basant sur de fausses informations parce que trois responsables n'ont pas donné les informations dont ils avaient connaissance.

**Mme Marie Lemay:** C'est ce que M. Ferguson dit dans son rapport.

**M. Gérard Deltell:** Êtes-vous d'accord sur cela ou non?

**Mme Marie Lemay:** Je ne peux pas être en accord ou en désaccord, car je n'étais pas dans le bureau. Je n'ai pas cette information. Quand je pose la question, on ne me répond pas la même chose.

**M. Gérard Deltell:** Sur ces trois personnes, deux sont encore sous votre responsabilité. Vous disent-elles que ce n'est pas vrai?

[*Traduction*]

**Le président:** Merci, monsieur Deltell.

[*Français*]

**Mme Marie Lemay:** Elles ne sont pas d'accord sur ce que M. Ferguson a trouvé.

**M. Gérard Deltell:** D'accord. Dans ce cas, nous aimerions entendre ce qu'elles ont à dire à ce sujet.

[*Traduction*]

**Le président:** Merci, madame Lemay et M. Deltell.

Monsieur Christopherson, vous avez sept minutes.

**M. David Christopherson (Hamilton-Centre, NPD):** Merci beaucoup, monsieur le président.

Mes excuses, à vous et à mes collègues. Je crois qu'il a été mentionné que j'étais à la Chambre pour l'hommage à mon ancien chef. Puisque j'ai été un de ses anciens bras droits, je voulais vraiment être là. J'espère que vous comprenez.

C'est l'une de ces situations où — après 14 ans — lorsqu'on lit le rapport, on est encore là à se demander comment tout cela a bien pu se produire.

Je comprends et je vais faire de mon mieux pour faire une distinction entre la situation exceptionnelle qu'il y a ici et les enjeux plus généraux liés à la culture que nous avons soulevés mardi. Il y a peut-être certains chevauchements, mais mon objectif, c'est de rester le plus possible concentré sur le rapport.

Cela dit, on ne peut pas passer à côté de certains mots qui ont été utilisés. Je suis ici depuis assez longtemps à m'occuper des comptes publics — et je me suis aussi assez occupé du volet international des comptes publics — pour savoir que, lorsqu'un vérificateur général du niveau et du statut international de notre vérificateur général, M. Ferguson, utilise des mots comme « échec incompréhensible », dans ce milieu, c'est ce qui se rapproche le plus d'utiliser des gros mots.

J'aimerais poser une question à M. Ferguson, et les deux autres représentants peuvent se préparer, parce que je vais ensuite m'adresser à eux.

C'est toute une déclaration. La dernière fois que j'ai vu quelque chose d'une aussi grande portée et d'aussi cinglant que cela, franchement, c'est durant le scandale des commandites, où quasiment toutes les règles avaient été enfreintes. Il faut reculer aussi loin que cela pour constater un échec de cette envergure.

Monsieur Ferguson, vous avez parlé d'un « échec incompréhensible ». Évidemment, vous parlez de beaucoup des freins et contrepoids qui n'ont pas fonctionné, parce qu'on a entendu qu'il y a de solides systèmes en place, et de solides freins et contrepoids. Je veux vous donner l'occasion, en guise d'entrée en matière, d'en dire un peu plus au sujet de cet « échec incompréhensible ». Pourquoi avoir utilisé le mot « incompréhensible », monsieur?

● (1610)

**M. Michael Ferguson:** Comme je l'ai expliqué tantôt, on peut passer en revue toutes les décisions prises une après l'autre, et on peut comprendre ces décisions et quand des décisions différentes auraient dû être prises pour corriger le tir.

Ce qui est incompréhensible, comme vous l'avez dit, c'est que personne n'a dit que ça n'allait pas fonctionner. Comment se fait-il que personne n'ait dit qu'il fallait retarder le processus, qu'il fallait l'arrêter? Comment se fait-il que tous les freins et contrepoids qui ont été mis en place au fil des ans, dont bon nombre l'ont été en réaction à des recommandations figurant dans des rapports du vérificateur général sur l'ajout de telles mesures de contrôle, n'ont pas été suffisants pour arrêter l'initiative Phénix?

Selon moi, c'est cela qui est incompréhensible.

**M. David Christopherson:** Merci.

Je m'adresse maintenant au secrétaire et à la sous-ministre. Aidez-moi à comprendre comment vous avez pu être responsables d'un échec aussi incompréhensible? Comment se fait-il que quasiment tous les freins et contrepoids aient failli?

**Mme Marie Lemay:** Pour commencer, aucun de nous deux n'était aux commandes à ce moment-là, parce que nous n'étions pas là. Cependant, je peux vous dire la leçon que j'en tire, et c'est ce que nous avons mis de l'avant.

Il est très clair que, comme je l'ai dit, nous gérons beaucoup de projets. Nous avons des règles et des stratégies pour le faire. Il s'agissait ici de la mise en oeuvre d'un système de TI pangouvernemental, un projet transformationnel, et il est évident que nous n'avions pas, selon moi, la bonne stratégie et le bon système de balises.

Et là, ce que nous avons fait au sein de SPAC, c'est que, lorsque nous réalisons de grands projets comme celui-là, nous regardons le projet et nous nous posons la question suivante: « Est-ce l'un de ces projets qui peuvent être soumis au processus habituel, ou faut-il réaliser celui-ci d'une façon différente? » Faut-il adopter une approche différente en matière de gouvernance? Par exemple, ce ne sont pas tous les projets qui exigent la participation des sous-ministres. Un projet pangouvernemental exige un niveau différent d'attention. Quel genre de surveillance faut-il mettre en place lorsqu'il s'agit d'un projet pangouvernemental?

Nous travaillons là-dessus. C'est une importante leçon à tirer et, selon moi, c'est l'une des raisons, l'une des choses qui expliquent pourquoi on est passé à côté, alors nous allons travailler là-dessus.

**M. David Christopherson:** Merci.

J'ai bien peur que ce ne soit pas très satisfaisant.

Allez-y, monsieur Wallace. Faites de votre mieux.

**M. Peter Wallace:** Je veux moi aussi me faire l'écho de ce qui a été dit en ce qui concerne le respect pour le VG, et je tiens à souligner qu'il s'agit d'un ensemble extrêmement important de constatations que nous prenons vraiment au sérieux.

La réalité, c'est que les projets de technologie de l'information sont très risqués et que bon nombre d'entre eux sont des échecs. La littérature montre clairement qu'un très grand pourcentage de projets échouent. Le problème, ce n'est pas l'échec. Le problème, c'est l'échec catastrophique. Nous comprenons que ce qui nous a menés à cet échec catastrophique est un processus long et complexe. Les mesures correctives le seront également.

Bien sûr, nous avons mis en place un grand nombre d'étapes supplémentaires, comme l'établissement de points de contrôle organisationnels et une diversité d'autres choses. Nous pouvons appliquer tout cela. Ce sont tout simplement des étapes supplémentaires. Comme le vérificateur général l'a souligné à juste titre, si ces mesures de contrôle échouent, il faut comprendre ce qui se produirait si on avait des mesures de contrôle supplémentaires.

En fait, nous avons entrepris une conversation très sérieuse à l'interne au sujet de quelque chose de fondamental. Le vérificateur général a utilisé ce même langage. Les mesures de contrôle et les processus que nous mettons en place ne peuvent pas seulement être appliqués pour la forme. Il faut aussi en respecter l'esprit. Il s'agit là d'un dialogue extrêmement porteur, approprié et nécessaire. Et nous l'avons entrepris.

**M. David Christopherson:** Merci. Je vous remercie de votre brièveté.

Je vous comprends. Je participe à la mise en oeuvre de projets de TI depuis le tout début, lorsque je travaillais au conseil municipal, dans les années 1980, quand tout ça a commencé. Je comprends à quel point ces choses sont complexes, mais ce n'est pas satisfaisant.

Je veux vous renvoyer à la page 10 du rapport du vérificateur général, là où il parle des droits de la personne des employés: ils ont le droit qu'on prenne soin de leurs renseignements personnels. Cela n'est pas lié uniquement aux TI. Ce dont il s'agit ici, c'est si on tient compte ou non, en tant que gouvernement, du côté de la bureaucratie, des renseignements personnels. Vous savez, regardez ce qui est dit ici:

> Le Ministère n'a pas effectué d'évaluation finale des facteurs relatifs à la vie privée avant la mise en oeuvre de Phénix. Le commissaire à la vie privée du Canada a signalé de nombreuses atteintes à la protection de l'information relative aux employés fédéraux, attribuables à Phénix après sa mise en place.

Cela n'a rien à voir avec les TI. C'est tout simplement ne pas prendre au sérieux les droits à la vie privée des gens qui travaillent pour le gouvernement.

Il faut me donner une meilleure réponse que de simplement dire que les projets de TI sont difficiles.

**M. Peter Wallace:** Je répondrai à cette question avec soin et respect, car je ne tente en aucun cas de minimiser l'importance des droits à la protection des renseignements personnels, des conséquences sur les contribuables et sur les employés et de la perte de valeur pour le gouvernement du Canada. Nous admettons pleinement ces faits et sommes profondément préoccupés à ce sujet.

Il y a des leçons incroyablement importantes à tirer de cet échec. Il s'agit de leçons d'ordre technique, concernant la façon dont nous établissons la gouvernance. Ce sont également des leçons qui portent sur la façon dont nous exploitons le système, y compris la culture. Nous le comprenons et l'acceptons. Nous amorçons le dialogue dans le but de nous assurer que cette notion fondamentale... Je me ferai l'écho de ce que vous avez dit relativement au respect, ainsi que de ce qu'a dit le vérificateur général relativement à l'importance de la substance par rapport à la forme. Je répéterai certains propos selon lesquels nous ne nous mettrons pas des œillères, que nous joignons le geste à la parole et que nous faisons le travail qui nous revient. Il est absolument essentiel que nous le fassions.

Nous assumons la responsabilité à l'égard de ces erreurs. Je travaillerai le plus dur possible pour m'assurer qu'une telle situation ne se reproduise pas. Avec tout le respect que je vous dois, et pour que ce soit très clair, il y aura toujours des risques. Le problème ne tient pas au fait qu'il s'agit de la TI ou d'autres choses. Il ne tient pas au fait que les projets sont difficiles. Le problème, c'est que, lorsque nous n'agissons pas de façon appropriée, nous ne trouvons pas les moyens de régler la situation, et nous commettons des erreurs fondamentales. Nous en avons commis. Nous en tirerons des leçons.

● (1615)

**Le président:** Merci, monsieur Wallace.

Nous allons maintenant revenir à M. Lefebvre. Vous avez la parole, pour sept minutes.

**M. Paul Lefebvre (Sudbury, Lib.):** Merci, monsieur le président. Merci tout le monde.

[*Français*]

Madame Lemay, j'aimerais d'abord vous remercier de votre rapport. Vous nous donnez de l'information sur ce qui s'en vient, sur la façon dont vous allez réparer le système et sur les mesures que vous avez prises à cette fin.

Monsieur Ferguson, avez-vous entendu Mme Lemay nous parler des mesures qui ont été prises pour réparer le système? Croyez-vous que le ministère est sur la bonne voie?

**M. Michael Ferguson:** Encore une fois, c'est difficile pour moi de répondre à cela parce que nous n'avons effectué aucun travail d'audit sur ces chiffres ou sur le travail accompli depuis notre audit.

Bien sûr, il semble y avoir des progrès, mais il est très important que le ministère les décrive clairement et donne toute l'information pertinente.

**M. Paul Lefebvre:** D'accord, je vous remercie.

[*Traduction*]

Nous sommes ici parce que, dans votre rapport, vous avez expliqué comment nous en sommes arrivés à cette situation. Maintenant, nous vous demandons comment nous pouvons nous assurer qu'elle ne se reproduise jamais.

Dans sa déclaration préliminaire, Mme Lemay a montré que le ministère prend des mesures dans le but de veiller à ce que cela ne se reproduise jamais. Évidemment, ce sera à l'histoire d'en juger, et à nous de veiller à ce que cela n'arrive plus jamais.

L'une des questions que nous posons toujours, c'est: comment est-ce arrivé? Mme Lemay a mentionné dans sa déclaration préliminaire — votre conclusion, madame Lemay — que la priorité avait été accordée aux coûts et aux échéanciers, que cela avait nui aux résultats du projet et que, dans ce contexte, de mauvaises décisions avaient été prises.

Monsieur Ferguson, dans votre déclaration préliminaire, vous avez affirmé que les décisions prises par SPAC concernant la suppression de fonctions de paie essentielles, la limitation des tests du système et l'annulation d'un projet pilote de mise en place du système ont mené à l'échec du lancement de ce projet.

De son côté, Mme Lemay affirme que c'est en raison du coût et de l'échéance que SPAC a décidé de supprimer des fonctions de paie essentielles, de limiter les tests du système et d'annuler un projet pilote de mise en place du système.

Souscrivez-vous à cette opinion, madame Lemay?

**Mme Marie Lemay:** Oui.

**M. Paul Lefebvre:** Souscrivez-vous également à cette opinion, monsieur Ferguson?

**M. Michael Ferguson:** Certainement; nous avons affirmé que les personnes responsables avaient mis l'accent sur la réalisation du projet dans les délais prescrits et dans le respect du budget.

**M. Paul Lefebvre:** D'accord.

Qui détermine l'échéancier et les coûts liés à ces projets?

**Mme Marie Lemay:** Le facteur le plus important au moment d'établir l'échéancier était le fait que les conseillers en rémunération se faisaient mettre à pied, alors il y avait un...

**M. Paul Lefebvre:** Quand ont-ils été mis à pied?

**Mme Marie Lemay:** Je crois que c'était en 2014. Je pourrais vous donner les bonnes dates. Il y a eu trois vagues, mais c'était vers cette date que les lettres ont été envoyées.

**M. Paul Lefebvre:** À ce moment-là, ne disposiez-vous pas des ressources humaines nécessaires pour continuer à exploiter l'ancien programme?

**Mme Marie Lemay:** C'est exact.

Le coût est établi dans le cadre d'un processus où on s'adresse au Conseil du Trésor, on obtient l'approbation, puis on reçoit les autorisations nécessaires pour travailler dans les limites de ces enveloppes afin de réaliser un projet.

**M. Paul Lefebvre:** Désolé, vous venez tout juste de dire qu'essentiellement, vous avez dû vous adresser au Conseil du Trésor pour demander plus d'argent.

Vous souvenez-vous si la ministre s'est adressée au Conseil du Trésor afin de demander plus d'argent? Manifestement, le coût et les échéanciers n'étaient pas suffisants pour la réalisation du projet.

● (1620)

**Mme Marie Lemay:** Encore une fois, je n'étais pas...

**M. Paul Lefebvre:** Je sais que vous n'étiez pas là.

**Mme Marie Lemay:** ... là, mais je sais qu'on a pris la décision de travailler en fonction du budget et de ne pas demander plus d'argent.

**M. Paul Lefebvre:** Comme nous avons travaillé dans les limites du budget...

Monsieur Ferguson, souscrivez-vous à l'opinion selon laquelle on a décidé, à ce moment-là, de limiter les tests du système, de supprimer des fonctions de paie essentielles et d'annuler un projet pilote de mise en place du système parce qu'on n'avait pas les moyens de le faire?

**M. Michael Ferguson:** Les responsables du projet ont pris ces décisions. Comme nous l'avons expliqué dans le rapport, ils disposaient d'un budget initial de 155 millions de dollars pour la TI. Quand ils se sont adressés à IBM pour expliquer les fonctionnalités voulues, l'entreprise a affirmé que le coût s'élèverait à 274 millions de dollars. C'est à ce moment-là que les cadres dirigeants du projet ont décidé de réduire les fonctionnalités du système, de ne pas procéder au projet pilote et ce genre de choses.

**M. Paul Lefebvre:** Encore une fois, qui décide du budget? Je veux simplement m'assurer que je comprends bien cet élément.

**M. Michael Ferguson:** Une fois de plus, le budget a été approuvé par le Conseil du Trésor au moment de l'approbation du projet.

À mes yeux, toutefois, le problème fondamental tient au fait que, selon mon estimation, le ministère avait la responsabilité de retourner s'adresser au Conseil du Trésor, soit pour demander plus d'argent, soit pour lui dire que le projet n'allait pas permettre d'économiser les 70 millions de dollars par année qui avaient été prévus au départ. D'une manière ou d'une autre, on aurait dû retourner s'adresser au Conseil du Trésor.

**M. Paul Lefebvre:** Très bien.

En parlant du Conseil du Trésor — simplement à l'intention de la population canadienne qui nous regarde —, j'ai entendu dire que ce sont les fonctionnaires qui doivent s'adresser au Conseil du Trésor pour demander plus d'argent. D'après ce que j'ai entendu — et le greffier du Conseil privé nous l'a affirmé —, la ministre est la personne responsable de demander plus d'argent au Conseil du Trésor, pas les sous-ministres.

Est-ce exact?

**Mme Marie Lemay:** C'est exact.

**M. Paul Lefebvre:** La ministre est la personne responsable d'aller demander plus d'argent au Conseil du Trésor, pas les sous-ministres.

Je sais que je vous fais répéter ces informations, mais ce n'est pas clair. Je veux seulement m'assurer de comprendre.

**Mme Marie Lemay:** La demande est adressée par la ministre aux ministres du Conseil du Trésor.

**M. Paul Lefebvre:** Alors, manifestement...

**Mme Marie Lemay:** Le Conseil du Trésor pourrait peut-être vous en dire davantage sur le processus.

**M. Paul Lefebvre:** Le budget n'a jamais été accru dans le but qu'on puisse s'assurer... et donc les dépenses ont été restreintes.

Tous les essais, les freins et les contrepoids qui, selon vous, monsieur Ferguson, devaient être mis en œuvre pour garantir que le projet serait une réussite ne l'ont pas été, parce que, évidemment — nous pouvons le conclure —, on ne disposait pas du budget nécessaire pour le faire, et on n'est jamais retourné s'adresser au Conseil du Trésor pour demander plus d'argent afin de s'assurer que ces mesures étaient toutes mises en place.

Est-ce exact, monsieur Ferguson?

**M. Michael Ferguson:** Encore une fois, oui, les responsables ont décidé de réduire les fonctionnalités, et, à mesure que le produit a progressé, l'importance des fonctions qu'on avait décidé d'éliminer est devenue de plus en plus évidente. On aurait dû pouvoir comprendre que le retrait d'éléments comme la capacité de payer les gens de façon rétroactive aurait un effet important sur le rendement du système.

**M. Paul Lefebvre:** Ma dernière question...

**Le président:** Soyez très rapide.

**M. Paul Lefebvre:** Vous avez mentionné le fait qu'évidemment, ces spécialistes de la paie avaient été mis à pied.

En février 2016 — et le greffier du Conseil privé y a fait allusion —, quand on a pris la décision d'aller de l'avant avec Phénix, il n'y avait aucun système auquel retourner, car, évidemment, il s'agissait d'un système manuel. La paie était faite manuellement, et il n'y avait plus de ressources humaines pour saisir les renseignements manuellement.

Est-ce le cas, madame Lemay?

**Mme Marie Lemay:** Il s'agissait d'un très vieux système. Le vérificateur général avait soulevé des problèmes à son égard. On effectuait beaucoup de traitements manuels; c'est exact.

Quand le déploiement a commencé, on effectuait la transition vers le nouveau système à partir de celui qu'on connaissait. Le seul système qui existait était destiné aux données, à certaines données, mais pas aux transactions et aux processus.

**Le président:** Merci, monsieur Lefebvre.

Nous allons maintenant passer à M. McCauley, s'il vous plaît.

**M. Kelly McCauley (Edmonton-Ouest, PCC):** Excellent. Je souhaite de nouveau la bienvenue à tout le monde.

Dans la salle même où nous nous trouvons, il y a deux ans — en juillet —, Gavin Liddy a présenté un témoignage au sujet de Phénix, selon lequel on avait reporté la mise à pied des gens parce qu'on savait que le système n'était pas prêt.

Y a-t-il une raison pour laquelle nous n'aurions pas pu prolonger ce report encore davantage?

**Mme Marie Lemay:** Si vous vous souvenez bien, au départ, ce devait être en septembre et en novembre. Ensuite, on est passé à février et avril, qui est un mois très important dans le monde du gouvernement, car il s'agit de la fin de l'exercice. Toute prolongation aurait obligé les ministères à retourner demander de l'argent pour l'année suivante, car ils en auraient tous eu besoin pour réembaucher les gens. Voilà pourquoi.

**M. Kelly McCauley:** Mais, M. Liddy a affirmé qu'on avait reporté les mises à pied parce qu'on savait que le système n'était pas prêt en septembre ou en octobre, puis il a déclaré plus tard que ces personnes travaillaient encore. On lui a demandé pourquoi il était impossible d'exploiter deux systèmes semblables. Il a déclaré que certaines personnes avaient été mutées à Miramichi et que les autres se préparaient à une mutation, mais qu'elles étaient encore là.

Nous le savions. Les signes avant-coureurs étaient là, car nous avions lu le rapport Gartner qui avait été publié et voyions toutes les autres choses qui étaient mises en lumière.

Y a-t-il une raison pour laquelle nous n'aurions pas pu tout simplement reporter davantage les mises à pied, comme cela avait été fait auparavant?

● (1625)

**Mme Marie Lemay:** Oui.

Le premier report...

**M. Kelly McCauley:** Pouvez-vous simplement répondre brièvement? J'ai un tas d'autres questions à poser. Désolé.

**Mme Marie Lemay:** Le premier report était fondé sur des recommandations découlant de la discussion avec IBM, avec d'autres intervenants et avec les ministères. Il y avait un créneau où nous pouvions reporter la mise en œuvre à février et avril. Je crois savoir qu'au moment où on a décidé de procéder au lancement en février, on a tenu des discussions avec IBM, dont les responsables ont accepté les corrections de bogues qui avaient été proposées, et les...

**M. Kelly McCauley:** Alors, le report des mises à pied était la bonne chose à faire en septembre, et nous aurions probablement pu le faire...

**Mme Marie Lemay:** La fin d'avril était une date importante parce que les ministères n'avaient plus d'argent pour maintenir ces personnes en poste.

**M. Kelly McCauley:** Toutefois, si vous lisez le témoignage, vous verrez que plusieurs ministères — Santé Canada et plusieurs autres — ont en fait conservé leur effectif complet afin de dissiper certaines des préoccupations liées à Phénix qui avaient été mentionnées, comme dans le cas des personnes qui effectuent de longs quarts de travail et celles qui travaillent selon un horaire de cinq jours de travail suivis de cinq jours de congé.

Selon M. Liddy, cela aurait été possible.

Laissez-moi simplement passer rapidement à votre plan ministériel. Je veux également aborder votre plan d'action. Votre plan ministériel montre que 95 % des chèques de paie ont été livrés adéquatement et en temps voulu. Nous avons déjà entendu dire qu'il s'agissait d'un idéal, pas d'un objectif réel, et je comprends cela. Quel est notre réel objectif relativement à la prestation de ces services à nos fonctionnaires pour cette année, et à quelle étape en sommes-nous actuellement? L'an dernier, nous en étions à 36 % pour l'année.

À quel pourcentage de réussite en sommes-nous actuellement, et quel pourcentage pouvons-nous atteindre, d'un point de vue réaliste?

**Mme Marie Lemay:** Je vais peut-être demander à M. Linklater de répondre à cette question.

**M. Les Linklater (sous-ministre délégué, ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux):** Dans notre rapport ministériel, nous établissons des normes de service systématiques. Nous estimons que les employés méritent que nous soyons en mesure de...

**M. Kelly McCauley:** À quelle étape de la prestation en sommes-nous à présent, et jusqu'où pouvons-nous nous rendre, d'un point de vue réaliste? On m'a dit que le chiffre qui figure dans votre plan ministériel n'est ni exact ni réaliste. Quel chiffre pouvons-nous atteindre?

**M. Les Linklater:** Selon notre dernier tableau de bord public, qui a été affiché il y a environ une semaine, nous répondions aux normes de service 60 % du temps.

**M. Kelly McCauley:** C'est un bond appréciable par rapport à l'an dernier, dans ce cas.

**M. Les Linklater:** Oui.

**M. Kelly McCauley:** Considérant que nous sommes passés de 36 à 60 %, quel pourcentage espérons-nous atteindre d'ici la fin de l'année?

**M. Les Linklater:** Je voudrais observer une amélioration continue.

**M. Kelly McCauley:** Nous le voudrions tous.

Jusqu'où nous rendrons-nous? Qu'est-ce qui est réaliste?

**M. Les Linklater:** Je pense qu'il est réaliste de présumer que nous devrions probablement maintenir un taux de 60 % et peut-être obtenir une amélioration.

**M. Kelly McCauley:** Nous sommes passés de 36 à 60 %, mais nous n'envisageons aucune autre amélioration, même compte tenu...?

**M. Les Linklater:** J'espère que l'amélioration se poursuivra, compte tenu du nombre d'initiatives qui sont en cours, mais il me serait impossible de quantifier ce chiffre aujourd'hui.

**M. Kelly McCauley:** D'accord.

Concernant les 307 millions de dollars, le plan de stabilisation de Phénix — la stabilisation de la transformation à venir —, pouvez-vous nous expliquer de façon détaillée à quoi servira cet argent? Quelle part servira simplement à maintenir le 60 %? Quelle part est destinée à d'autres projets qui seront menés à cet égard?

**M. Les Linklater:** Une part importante du financement dont nous disposons cette année vise à maintenir et à accroître notre renforcement des effectifs.

**M. Kelly McCauley:** Plus précisément, cette somme de 307 millions de dollars prévue dans le budget des dépenses...?

**M. Les Linklater:** Oui.

Elle est destinée en particulier aux capacités en RH que nous continuons de renforcer. Nous avons également des dépenses liées à la technologie, notamment au fournisseur, IBM.

**M. Kelly McCauley:** Combien pour IBM?

**M. Les Linklater:** Je n'ai pas les détails sous les yeux, mais nous pourrons les fournir à la greffière par écrit.

**Mme Marie Lemay:** Je n'ai pas apporté cette information. Je suis désolée.

**M. Kelly McCauley:** Je voudrais clarifier quelque chose. Un document de votre ministère obtenu grâce à l'accès à l'information indiquait clairement que le principal problème lié à Phénix tenait au fait qu'on n'avait pas éliminé l'arriéré. Selon d'autres témoignages qui nous ont été présentés, la lente transformation et les difficultés que posait le passage au nouveau logiciel ont été sous-estimées. Votre propre ministère a affirmé, sur l'avis de la ministre... a été blâmé pour ne pas avoir éliminé l'arriéré, mais, ensuite, M. Ferguson et vous-même nous parlez de tous ces autres problèmes.

M. Ferguson a mentionné le manque de confiance du public. Comment pouvons-nous avoir un sentiment de confiance lorsque des éléments auxquels nous avons accédé au titre de notre droit d'accès à l'information indiquent que votre ministère affirme une chose, mais que nous entendons ensuite d'autres choses être déclarées publiquement?

**Mme Marie Lemay:** Je pense qu'une chose qui est tout à fait claire, c'est que ce projet n'a pas mal tourné pour une seule raison. Un certain nombre d'éléments sont en cause. Voilà pourquoi je n'arrête pas de parler des nombreux points faibles.

**M. Kelly McCauley:** Selon les documents obtenus sur l'accès à l'information, les principaux éléments étaient celui-là, ainsi qu'un autre.

**Le président:** Merci, monsieur McCauley. Nous reviendrons à vous.

Nous allons maintenant passer à M. Chen. Vous disposez de cinq minutes.

● (1630)

**M. Shaun Chen (Scarborough-Nord, Lib.):** Merci, monsieur le président.

Tout d'abord, je veux souligner le fait qu'il s'agit de la Semaine nationale de la fonction publique et que c'est le moment pour tous les Canadiens de remercier nos fonctionnaires de leur travail acharné. Comme Mme Lemay y a fait allusion, on fait de l'excellent travail, comme la modernisation des pensions et l'établissement d'un plan à long terme pour la Cité parlementaire — tout cela à Services publics et Approvisionnement Canada —, ce qui, bien entendu, m'amène maintenant à Phénix.

Je conviens que, dès le départ, Phénix était une entreprise complexe. Comme on l'a souligné aujourd'hui, le fait de réunir dans un nouveau système, un système datant de 40 ans, 290 000 employés fédéraux, 101 ministères et organismes, tous dotés de systèmes et de fonctions de paye différents, représente une tâche colossale. Toutefois, il me semble que l'on a fait fi des pratiques exemplaires de base en matière de gestion de projet.

Quatre responsables, y compris le directeur du projet et trois cadres supérieurs de SPAC — comme s'en est informé M. Deltell —, étaient à la tête du projet Phénix. Au paragraphe 1.32 de son rapport, le vérificateur général a écrit ce qui suit:

> [...] les cadres responsables de Phénix avaient réduit l'étendue des fonctions du projet pour économiser temps ou argent. Au printemps de 2012, après l'étape de planification de Phénix, IBM avait informé Services publics et Approvisionnement Canada que la création et le déploiement de Phénix coûteraient 274 millions de dollars. En 2009, le Conseil du Trésor avait approuvé un budget de 155 millions de dollars pour la création et le déploiement de Phénix. Nous avons constaté que Services publics et Approvisionnement Canada n'avait pas envisagé de demander plus d'argent au Conseil du Trésor pour créer le système Phénix et le mettre en œuvre. Les cadres responsables de Phénix ont plutôt décidé de travailler avec IBM à trouver comment réduire l'étendue des travaux pour rester dans les limites du budget approuvé.

Comment cela a-t-il pu se produire? Comment une équipe de quatre personnes a-t-elle pu, sans tenir compte du vaste éventail de fonctionnalités qui était requis et avait été établi par les divers ministères qui allaient utiliser ce nouveau système, en la présence d'IBM, qui était là pour personnaliser et concevoir le logiciel selon des exigences propres au projet, et de PeopleSoft, qui avait élaboré la plateforme logicielle nécessaire pour traiter la paye, laquelle allait être personnalisée par IBM...? Compte tenu des personnes qui participaient au projet, quelqu'un doit avoir dit que ce système ne faisait pas l'objet d'essais appropriés, qu'il n'allait pas fonctionner, parce que des fonctions en étaient retirées et que tout le but de la normalisation et de l'adoption d'un nouveau système de paye modernisé était de s'assurer qu'il offrait les fonctions dont on avait besoin.

Comment cela a-t-il pu se produire? Comment cette équipe de quatre personnes a-t-elle pu prendre cette décision sans que personne ne le remarque?

**Mme Marie Lemay:** Je crois que j'indiquerai deux ou trois autres points faibles. L'un des éléments qui, selon moi, a vraiment été oublié, c'est qu'on n'avait aucune vision holistique de cette mise en œuvre d'un bout à l'autre, y compris les processus relatifs aux RH.

Quand les décisions ont été prises, on estimait avoir les corrections de bogues appropriées, mais on se penchait toujours sur... C'est mon évaluation de la situation. Je tente de vous aider à la comprendre, car c'est ce que je crois comprendre et mon évaluation de la situation. Cette vision holistique était absente. On n'a pas procédé à ces corrections de bogues. Dans leur esprit, les responsables ont atténué les risques, mais ils ne les avaient pas étudiés de façon cumulative et holistique.

Le fait que des ministères n'ont pas mis à pied leurs conseillers en rémunération est un autre exemple. Si vous regardez ces ministères aujourd'hui, ils se portent bien mieux que ceux qui ont perdu les leurs. De fait, 20 % de leurs transactions... Notre file d'attente est d'environ 20 % sur 30 jours, alors que celle d'autres ministères était à 70 %, alors il s'agit d'un mélange d'un certain nombre d'éléments qui ont vraiment permis aux astres de s'aligner parfaitement pour que cette catastrophe se produise.

**M. Shaun Chen:** J'essaie de comprendre s'il s'agit d'incompétence ou de mauvaise planification et d'une absence de bon jugement, car, s'il y avait des risques et que ces risques ont été atténués, si l'on réduit ou retire des fonctionnalités d'un nouveau système qui est censé reproduire les exigences auxquelles répondaient les divers systèmes en place dans les ministères...

Quel était le plan? Comment alliez-vous rétablir ces fonctions? Ont-elles été mises hors service? Y avait-il un plan d'urgence pour compenser le retrait de ces fonctions?

● (1635)

**Mme Marie Lemay:** Manifestement, en rétrospective, la décision n'était pas la bonne, mais des mesures d'atténuation ont été prises. Ces mesures rétroactives, par exemple, ont été mises en œuvre plus tard.

Il ne s'agissait clairement pas des bonnes décisions, mais, encore une fois, si vous demandez comment les responsables ont pris ces décisions, la seule chose que je peux voir, c'est que tout le monde a étudié cette situation de façon isolée, sans aller jusqu'à la fin du processus. Il n'y avait aucune surveillance globale.

**Le président:** Merci, monsieur Chen. Votre temps de parole est déjà écoulé depuis longtemps.

Nous allons revenir à M. Deltell, s'il vous plaît.

**M. Gérard Deltell:** Merci infiniment, monsieur le président.

Je veux revenir à la conversation que nous avons eue plus tôt avec Mme Lemay.

[*Français*]

Madame Lemay, vous avez dit que les trois personnes en question ne partageaient pas la même vision que celle de M. Ferguson. Pouvez-vous nous en dire davantage?

**Mme Marie Lemay:** Vous comprendrez que, lorsqu'il est question de ressources humaines, il y a quand même une partie qui est privée.

J'ai dû évaluer ces personnes. Vous vous souviendrez que nous avons retardé l'évaluation, car nous voulions avoir les rapports de Goss Gilroy Inc. et les premiers rapports du vérificateur général. J'ai fait mon évaluation selon l'information que j'avais alors. Le constat, c'est que ces personne ne méritaient pas de recevoir leur rémunération au rendement et devaient être déplacées.

**M. Gérard Deltell:** D'accord.

J'aurais dû préciser ma question. Je ne voulais pas savoir si elles méritaient ou non leur prime — je pense que la réponse est évidente.

M. Ferguson écrit dans son rapport que trois personnes n'avaient pas mentionné des problèmes graves dont elles avaient connaissance. Ces trois personnes sont-elles d'accord sur l'affirmation de M. Ferguson, selon laquelle elles savaient des choses mais ne les ont pas dites? Ces trois personnes sont-elles d'accord sur cela, oui ou non?

**Mme Marie Lemay:** On parle par personne interposée, mais je ne pense pas qu'elles seraient d'accord. Il faudrait le demander à M. Ferguson, car ce n'est pas moi qui ai eu cette conversation.

**M. Gérard Deltell:** Je vous remercie, madame Lemay, vous m'avez enlevé les mots de la bouche.

Monsieur Ferguson, la situation est quand même assez lourde. Avez-vous parlé à ces trois personnes? Avez-vous des documents démontrant qu'elles ont caché de l'information?

**M. Michael Ferguson:** Bien sûr, nous avons parlé à ces trois personnes. Nous leur avons posé des questions sur chacune de leurs décisions. Nous avons aussi examiné les documents d'information qui ont fait l'objet de discussion avec le sous-ministre.

Je vais demander à M. Goulet s'il a des détails sur chacune de ces conversations.

**M. Jean Goulet (directeur principal, Bureau du vérificateur général):** Nous avons discuté avec ces personnes et elles nous ont dit qu'elles croyaient que le système fonctionnait tel que prévu. Elles avaient une certaine vision de la façon dont le système devait fonctionner et s'y tenaient fondamentalement.

**M. Gérard Deltell:** On ne parle pas de vision ici, mais de problème.

**M. Jean Goulet:** Oui.

**M. Gérard Deltell:** Monsieur Ferguson, dans votre allocution, vous avez dit que les cadres responsables de Phénix n'avaient pas mentionné des problèmes graves dont ils avaient connaissance. Vous me dites maintenant que ces gens n'avaient pas la même vision du fonctionnement du système, mais ce n'est pas ce que je vous demande.

Ces personnes ont-elles gardé pour elles des informations qui révélaient des problèmes graves, oui ou non?

**M. Jean Goulet:** Tout ce que je peux vous dire, c'est qu'ils n'ont pas transmis toute l'information qu'ils avaient.

**M. Gérard Deltell:** C'était sur des informations graves?

**M. Jean Goulet:** Oui.

**M. Gérard Deltell:** Celles-ci ont conduit au problème.

**M. Jean Goulet:** Oui.

**M. Gérard Deltell:** Madame Lemay, vous avez dit: « je ne pense pas qu'elles seraient d'accord ». Vous n'avez pas utilisé l'indicatif présent pour dire que c'est vraiment ce que ces gens ressentent.

Est-ce qu'ils estiment avoir donné toute l'information, oui ou non?

**Mme Marie Lemay:** Je suis convaincue que ces gens estiment n'avoir induit personne en erreur.

Maintenant, nous avons beaucoup d'informations sur des projets. Je ne sais pas exactement ce que M. Goulet juge essentiel ou important. Cela ne faisait pas partie des discussions. Ces personnes vous diraient probablement qu'elles n'ont jamais eu l'intention de transmettre les mauvaises informations qui ont fait que le système ne fonctionne pas.

**M. Gérard Deltell:** Madame, cela rappelle le vieil adage qui veut que, dans la vie, on ne doit jamais mentir, mais qu'on n'est pas obligé de tout dire.

Je ne traite pas ces gens de menteurs, ce que je dis, c'est qu'ils avaient des informations graves et importantes et qu'ils ne les ont pas données. En fait, ce n'est pas moi qui le dis, c'est le vérificateur général. Est-ce exact ou pas?

**Mme Marie Lemay:** Je ne le sais pas, parce que je n'étais pas là.

**M. Gérard Deltell:** À mon avis, la meilleure façon de le savoir est de permettre à ces trois personnes de nous présenter leur version des faits. Êtes-vous d'accord là-dessus?

**Mme Marie Lemay:** Ce n'est pas à moi de répondre à cela. Je ne sais pas quoi vous dire.

**M. Gérard Deltell:** Il faut faire la lumière sur la suite des choses entourant cet enjeu essentiel, important et pivot. Je vous rappelle ce que je vous ai dit tout à l'heure, à savoir qu'il n'y a rien de personnel là-dedans. Comment pouvons-nous prendre les bonnes décisions si nous n'avons pas les bonnes informations?

● (1640)

**Mme Marie Lemay:** Monsieur Deltell, je demanderais au Comité de bien réfléchir à ceci: penser que deux ou trois personnes ont réussi, volontairement ou involontairement, à causer la situation dans laquelle nous nous trouvons aujourd'hui, soit un échec catastrophique, c'est vraiment simplifier les choses.

[*Traduction*]

**Le président:** Merci.

[*Français*]

**Mme Marie Lemay:** C'est un projet complexe avec beaucoup de...

[*Traduction*]

**Le président:** Monsieur Deltell, vous aurez peut-être un autre tour.

Nous allons maintenant passer à M. Arya; vous avez la parole, pour cinq minutes.

**M. Chandra Arya (Nepean, Lib.):** Merci, monsieur le président.

Madame Lemay, je voudrais me concentrer sur le rapport d'IBM, selon lequel il faudrait 274 millions de dollars par rapport à la somme de 155 millions de dollars prévue dans le budget. Quand IBM a présenté ce rapport, je pense que les cadres en ont informé le sous-ministre, n'est-ce pas?

**Mme Marie Lemay:** Je n'en suis pas certaine.

**M. Chandra Arya:** Vous n'avez pas vérifié cela, même s'il s'agissait d'un élément très important, que le projet allait de l'avant avec des fonds pour couvrir seulement 55 % des dépenses prévues, et les cadres supérieurs n'en ont pas discuté avec le sous-ministre de l'époque.

**Mme Marie Lemay:** Rappelez-vous simplement que je n'y étais pas. Je suis en train de dire que...

**M. Chandra Arya:** N'avez-vous pas cherché à savoir s'ils en avaient discuté avec les sous-ministres?

**Mme Marie Lemay:** Je me concentre tellement sur la correction du problème de paye depuis mon arrivée que je viens tout juste de commencer à pouvoir étudier la possibilité d'adopter des pratiques exemplaires afin de m'assurer que nous ne... Les détails au sujet...

**M. Chandra Arya:** Je suis désolé, ce ne sont pas les détails. Si vous êtes en mesure de remonter à la source de tous les problèmes que nous connaissons avec Phénix aujourd'hui, il découle de cette décision fondamentale de base d'aller de l'avant avec ce projet en ne disposant que de 55 % de la somme requise.

**Mme Marie Lemay:** Le budget avait été approuvé.

**M. Chandra Arya:** Le budget avait été approuvé pour 155 millions de dollars. IBM a affirmé qu'il fallait 274 millions de dollars. Ces cadres supérieurs ne pouvaient pas, du moins, à mon avis, aller de l'avant sans en discuter avec les sous-ministres.

**Mme Marie Lemay:** Je ne sais pas quoi vous dire. Encore une fois, je n'y étais pas. La seule chose que je peux vous dire, c'est qu'IBM a accepté d'aller de l'avant avec ce projet.

**M. Chandra Arya:** Qui avait pris la décision de procéder avec 55 % de la somme requise?

**Mme Marie Lemay:** Au bout du compte, les sous-ministres sont responsables sous leur gouverne, mais les cadres travaillent... À ce moment-là, la décision a-t-elle été prise par la personne, ou bien a-t-elle fait l'objet d'une discussion avec le sous-ministre? Je ne le sais pas.

**M. Chandra Arya:** Supposons qu'aujourd'hui, un projet vous était présenté et que les cadres venaient vous dire qu'il requiert 274 millions de dollars, mais que la somme prévue dans le budget est de 155 millions de dollars. En tant que sous-ministre, déciderez-vous d'aller tout de même de l'avant avec le projet, ou bien aviserez-vous la ministre de la situation?

**Mme Marie Lemay:** C'est une très bonne question, car je viens tout juste de vous dire, quand nous avons commencé, que nous gérons un total de 430, plus 2 500 projets. C'est environ 3 000 projets qui se déroulent à SPAC. Ils ne sont pas tous pareils, et c'est ce que j'affirmais plus tôt. Je pense que, ce nous oublions...

**M. Chandra Arya:** Ce n'est pas un tout petit projet.

**Mme Marie Lemay:** Voilà, alors, nous devons être en mesure de dire dès le début: « Ce projet ne doit-il pas faire l'objet d'une attention particulière à l'échelon des sous-ministres? À quoi ressemble la surveillance de ces projets spéciaux au gouvernement? »

**M. Chandra Arya:** Non, je suis désolé, ce n'est pas la question que je vous pose. Si vous apprenez aujourd'hui qu'un projet requiert 274 millions de dollars et que la somme prévue dans le budget est de 155 millions de dollars, déciderez-vous d'aller de l'avant avec ce projet sans obtenir l'accord de la ministre?

**Mme Marie Lemay:** Je n'ai pas besoin de son accord. Il faudrait que je m'assure de l'en informer, pour veiller à ce que le projet... Si je pensais qu'un problème se posait, je...

C'est une hypothèse, mais, assurément, je...

**M. Chandra Arya:** Ce n'est pas une hypothèse. C'est réellement arrivé. Supposons que la même situation se présentait à vous.

**Mme Marie Lemay:** D'accord. Je vais répondre autrement. Excusez-moi.

Qu'est-ce que je ferais dans une situation de ce genre? Je prendrais le temps de m'asseoir avec le personnel pour examiner en détail le projet. Je demanderais des justifications et des explications.

S'il est justifié de procéder et que je suis satisfaite du projet, alors je vais présenter les choses ainsi. Dans le cas contraire, on retourne à la planche à dessin.

**M. Chandra Arya:** Comment peut-on accepter de lancer un projet, que ce soit un projet en TI ou d'infrastructure, avec seulement 55 % du budget requis?

**Mme Marie Lemay:** Pour tout un projet? Non. Mais ce serait acceptable si le projet était divisé... Je trouve votre question tendancieuse.

Ce serait inacceptable pour tout un projet.

**M. Chandra Arya:** J'aurai d'autres questions pour vous plus tard; j'ai peu de temps.

J'ai une question pour M. Goulet.

● (1645)

**Le président:** Soyez très bref.

**M. Chandra Arya:** Quand vous avez parlé aux cadres, leur avez-vous demandé avec qui ils avaient discuté du lancement du projet? Savez-vous qui l'a autorisé ou qui a pris la décision de lancer le projet?

**M. Jean Goulet:** Nous avons consulté les documents que nous avions et discuté avec différentes personnes pour vérifier l'information.

**M. Chandra Arya:** Non, ce n'est pas ce que je veux savoir. Leur avez-vous demandé qui avait pris la décision de...

**Le président:** Merci, monsieur Arya.

**M. Chandra Arya:** Ça ne fait que quatre minutes et demie.

**Le président:** Oui, je sais. Il vous reste cinq secondes, alors laissez-le terminer sa...

**M. Kelly McCauley:** Usez-vous de votre prérogative de président?

**Le président:** Non, non.

D'accord, monsieur Arya, je vous prierais de terminer rapidement.

**M. Chandra Arya:** Leur avez-vous demandé qui avait pris la décision de mettre en oeuvre ce projet avec seulement 55 % du budget requis?

**M. Jean Goulet:** Nous avons posé la question à une personne, et elle a essentiellement répondu que c'était elle.

**Le président:** Merci.

M. Christopherson a la parole.

**M. David Christopherson:** Merci, monsieur le président.

Deux choses m'intéressent. Je ne sais pas si j'aurai suffisamment de temps, mais je vois qu'il nous reste encore du temps. J'espère que mes collègues accepteront d'utiliser le temps qu'il nous restera pour poser nos dernières questions. Pour l'instant, et en supposant que j'obtienne des réponses satisfaisantes, je n'en poserai que deux.

Je tiens avant tout à souligner, à l'intention de mes collègues et de tout le monde, que le vérificateur général examine inlassablement chacun des rapports afin d'en déduire quels problèmes affectent l'ensemble du gouvernement, les problèmes qui, s'ils étaient traités à l'échelle du gouvernement, nous aideraient à prévenir ce genre de situations.

Permettez-moi simplement, chers collègues, de vous rappeler que M. Ferguson, il n'y a pas si longtemps, nous a dit ici même que, selon lui, le gouvernement doit « offrir un bon service ». Il voulait dire qu'on doit évaluer l'impact sur les citoyens concernés et se demander s'ils ont accès au service et si ce service est efficace. Dans le cas qui nous occupe, les électeurs sont les gens qui travaillent ici, et je veux mettre l'accent sur ce que la sous-ministre a mentionné deux ou trois fois, soit que l'une des erreurs a été d'évaluer à l'interne si les choses se passaient bien d'un bureau à l'autre ou d'une étape à l'autre; on a perdu la vue d'ensemble.

Nous devons maintenant examiner les observations très générales du vérificateur général à propos de l'appareil gouvernemental, alors gardons à l'esprit que ce dernier a une excellente réputation pour ce qui est de cerner, à l'échelle du gouvernement, les secteurs où il y a des problèmes. Nous avons devant nous un exemple patent de l'arbre qui cache la forêt. Nous avons perdu de vue l'essentiel, qui est de veiller à ce que tous les fonctionnaires soient rémunérés à temps et correctement. Nous avons oublié cela.

La semaine prochaine, nous examinerons l'autre problème que le vérificateur général a soulevé, et j'ose espérer que nous nous souviendrons de son excellente réputation pour ce genre de choses.

Je suis un gars de Hamilton tout ce qu'il y a de plus ordinaire et je n'arrive pas à comprendre comment les ministères ont pu décider de procéder à la mise en oeuvre sans faire de mise à l'essai. À mes yeux, ce serait comme si on disait, après avoir monté une grande pièce de théâtre, « Bah, on n'a pas besoin de faire une répétition générale. Pourquoi s'en faire? Allons directement devant le public. » Voici ce que le vérificateur général a dit dans son rapport:

> Nous avons aussi constaté que Services publics et Approvisionnement Canada n'avait pas testé Phénix intégralement avant sa mise en oeuvre et ne savait pas si le système allait fonctionner comme prévu. [...]
>
> [Un projet pilote] aurait permis au Ministère de déterminer si le système fonctionnerait dans un environnement réel, sans perturber la paye qui était toujours traitée par l'ancien système. [...]
>
> À notre avis, ce projet pilote était une occasion pour le Ministère de tester la version finale et réelle de Phénix avant la mise en oeuvre.

J'ai gardé le meilleur pour la fin:

> Le projet pilote aurait permis au Ministère de détecter des problèmes montrant que le système n'était pas prêt.

C'est un point de vue tout à fait logique. Je vais m'adresser à vous d'abord, madame la sous-ministre. Comment est-il possible qu'on ait jugé qu'une mise à l'essai était superflue et comment a-t-on pu négliger de tester le système, que ce soit pour des raisons budgétaires ou autres? Comment une personne censée prendre des décisions éclairées a-t-elle pu simplement balayer du revers de la main ce test final, un élément du système de nos freins et contrepoids. Comment est-ce possible, madame la sous-ministre?

**Mme Marie Lemay:** À ma connaissance, il y avait aussi des mesures d'atténuation en place, mais, clairement, c'était une mauvaise décision.

● (1650)

**M. David Christopherson:** Je suis fort peu impressionné, madame.

Monsieur Wallace, le Secrétariat du Conseil du Trésor est censé être une sorte de filet de sécurité. Son rôle est de surveiller les activités des ministères et de veiller à ce qu'ils se conforment aux politiques. Je continue à croire qu'il est indiqué quelque part, sur vos tableaux de bord ou vos listes de vérification, peu importe, que l'on a fait une véritable mise à l'essai, surtout qu'il s'agit d'un système. J'imagine que la Défense nationale effectue une foule de tests avant de mettre des systèmes en oeuvre. Aidez-moi à comprendre comment cela a pu échapper au Secrétariat du Conseil du Trésor également.

**M. Peter Wallace:** Pour reprendre votre métaphore, le fait est que la pièce de théâtre avait déjà été modifiée. Je crois que nous devons reconnaître à quel point la situation était dysfonctionnelle et problématique. Vous avez tout à fait raison lorsque vous dites que le rôle du Conseil du Trésor est de surveiller ce genre de choses et d'en faire une analyse critique. L'observation du vérificateur général est tout à fait juste: le processus a été respecté quant à la forme, mais pas quant au fond. Dans les faits, les cases ont été cochées, mais la valeur n'a pas été mise à l'essai concrètement. Le fait est que nous travaillons avec des humains, et que nous devons assurer un contrôle parfait.

Nous avons tiré des leçons, et pas seulement relativement aux étapes supplémentaires, aux obstacles, aux niveaux, aux exigences préalables, à tout le reste. Nous avons tiré des leçons fondamentales quant à la façon dont nous fonctionnons en tant que système et au rôle du Conseil du Trésor, qui est de veiller à ce que, dans tout projet — au début, au milieu et jusqu'à ce qu'on donne le feu vert, à chaque point de décision —, la valeur de chaque composante soit mise à l'essai en situation réelle.

**Le président:** Merci, monsieur Wallace.

De temps en temps, il y a des questions qui se posent pendant la rédaction de notre rapport, et, pour reprendre la métaphore de la répétition générale, est-il possible, madame Lemay, qu'une répétition générale soit inutile lorsqu'il est clair que personne n'est prêt? Est-ce une possibilité?

Si un projet pilote est reporté, cela ne veut pas dire qu'il est annulé complètement. Nous n'aurions pas l'impression qu'il n'y aura jamais de projet pilote, s'il était remis à plus tard. Je me dis toutefois qu'il y avait peut-être plus d'une raison d'annuler le projet pilote en juin 2015, et l'une de ces raisons était que l'on savait que le projet n'était pas prêt. C'est possible.

**Mme Marie Lemay:** En ce qui concerne le projet pilote, je suppose que c'était cela ou le manque de temps. C'est l'un ou l'autre, n'est-ce pas? À ma connaissance, il n'y avait pas suffisamment de temps pour faire le projet pilote et pour faire tout le reste. Rappelez-vous que le moment de la mise en oeuvre coïncidait avec le départ des conseillers en rémunération, alors il y avait des contraintes de temps à respecter.

Je sais aussi qu'il y a eu des discussions avec IBM et d'autres intervenants sur la façon de procéder, et que c'est la décision qui a été prise.

**Le président:** Quand êtes-vous entrée en fonction, exactement?

**Mme Marie Lemay:** Le 11 avril.

**Le président:** Quand vous êtes entrée en fonction le 11 avril, vous a-t-on remis un cahier de transition? Vous a-t-on remis un nouveau cahier de transition comme on en remet un à la plupart des sous-ministres et des ministres?

**Mme Marie Lemay:** Oui.

**Le président:** Y avait-il le rapport Gartner parmi ces documents?

**Mme Marie Lemay:** Pas que je me souvienne. Je crois que nous n'avions même pas le rapport Gartner en notre possession jusqu'à ce que nous apprenions son existence ici, devant le Comité, je crois. Tout de même, le cahier est assez épais, alors je vais devoir vérifier. Je ne me souviens pas y avoir vu le rapport Gartner, mais je peux confirmer, si vous voulez.

**Le président:** Quand le gouvernement a-t-il commandé le rapport Gartner?

**Mme Marie Lemay:** C'est le Conseil du Trésor qui a commandé le rapport Gartner. Je crois que c'était en janvier ou en décembre. Peut-être était-ce avant Noël?

**Mme Sandra Hassan (sous-ministre adjointe, Secteur de la rémunération et des relations de travail, Secrétariat du Conseil du Trésor):** Le Comité consultatif sur la gestion de la fonction publique a discuté de Phénix au cours d'une réunion. Après cette discussion, l'ancienne secrétaire du Conseil du Trésor a commandé le rapport, qui a été présenté au Conseil du Trésor en janvier 2016 et ensuite transmis à Services publics et Approvisionnement Canada.

**Le président:** Donc, vous avez commandé un nouveau rapport, et une nouvelle ministre a été nommée; pourtant, elle ne se rappelle plus si elle avait le rapport Gartner ou non. Ne trouvez-vous pas ça étrange?

Le but du rapport Gartner était d'aider à établir si le système était prêt, et le rapport indiquait que ce n'était peut-être pas le cas. Est-ce exact?

**Mme Sandra Hassan:** C'était effectivement indiqué dans le rapport Gartner.

● (1655)

**Le président:** Nous ne savons pas si le rapport se trouvait dans le cahier de transition, mais on a quand même procédé à la mise en oeuvre.

**Mme Marie Lemay:** Je suis sûre à 99,9 % que le rapport ne se trouvait pas dans le cahier de transition — mon cahier de transition —, parce que nous ne l'avons pas remarqué, mais je vais devoir vérifier pour être absolument certaine.

**Le président:** Le gouvernement commande un rapport, lequel affirme nous allons au-devant de graves problèmes, une nouvelle ministre est nommée et est mise au courant de la situation, puis le ministère procède au lancement, qui...

**Mme Marie Lemay:** Je crois que nous nous emmêlons dans les dates. Parlez-vous de mon cahier de transition ou de celui de la ministre? J'ai été nommée en avril.

C'est le Conseil du Trésor qui a commandé le rapport Gartner. Il y a aussi eu le rapport de SPAC, pendant le processus des points de contrôle; il s'agit du rapport de S.i. dont vous avez entendu parler. Selon ce rapport, tout compte fait, le système était prêt.

Le Conseil du Trésor a commandé son propre rapport, le rapport Gartner. Je ne sais pas pourquoi il a pris cette décision, mais il devait avoir une raison. Le rapport a été présenté au Conseil du Trésor, puis transmis à SPAC en janvier, si mes souvenirs sont exacts. Je vais devoir vérifier la date... On me dit que c'était le 29 janvier. Le contrôleur général du Canada a aussi transmis le rapport au sous-ministre délégué de SPAC.

**Le président:** Merci.

**Mme Alexandra Mendès:** Je veux clarifier quelque chose à propos du rapport Gartner. Le Comité des opérations gouvernementales a effectivement pu confirmer que le rapport a été remis à la sous-ministre le 29 janvier, mais qu'il n'a été remis à la ministre qu'au cours de l'été.

**Le président:** Oui, cela semble bizarre.

Nous avons Mme Yip, allez-y, et ensuite, M. McCauley.

**Mme Jean Yip (Scarborough—Agincourt, Lib.):** Merci d'être venue.

Madame Lemay, vous avez mentionné, dans votre déclaration liminaire, qu'il y a « de nombreux points faibles ». Croyez-vous qu'une partie du changement de culture de travail serait qu'un mauvais rendement dans la fonction publique entraîne des conséquences? À l'exception des trois cadres, qu'en est-il des autres personnes qui étaient responsables à d'autres échelons? Il doit y avoir une sorte de responsabilisation et des conséquences. Qu'est-ce qu'on pourrait faire de mieux dans l'avenir?

**Mme Marie Lemay:** C'est une très bonne question.

Encore une fois, pour évaluer les différents cadres, nous utilisons un système de gestion du rendement. Je pourrais laisser mon collègue en parler. Nous avons les outils que nous avons. Il va vous sembler que je me répète, mais notre plan d'action vise en partie à examiner ce que nous faisons pour des projets pangouvernementaux. Pour moi, il devrait y avoir une responsabilisation et un pouvoir clairs pour un projet pangouvernemental, lequel pourrait être différent d'un projet de SPAC, par exemple.

En fixant ces rôles, ces responsabilités, ces responsabilisations et ces pouvoirs dès le départ, cela permet ensuite de tenir les gens responsables de ce qu'ils font ou ce qu'ils ne font pas. Nous avons un système dans lequel, lorsque tout va bien, il n'y a pas de problème, mais lorsque les choses tournent mal... Nous devons vraiment nous assurer d'établir ces rôles, ces responsabilités, cette clarté et cette surveillance dès le départ. Si on y consacre le temps qu'il faut, cela finira par être payant, et nous serons en mesure de vraiment faire du bon travail de gestion à cet égard.

**M. Peter Wallace:** J'apprécie la question sur la responsabilisation. Elle est importante et fondamentale, et je vais répondre en pensant à l'avenir, si vous me le permettez.

Je crois qu'il pourrait y avoir des possibilités d'améliorer le régime de responsabilisation du gouvernement du Canada dans l'avenir. Par exemple, on peut examiner le nombre de couches de cadres et déterminer si cela facilite un flux efficace de l'information.

Ensuite, et peut-être ce qui est essentiel, nous devons analyser la capacité de congédiement du gouvernement du Canada. Les exigences pour ce qui est des motifs de congédiement sont extrêmement élevées. Il serait approprié d'envisager une modification législative afin de faciliter un congédiement plus rapide des cadres qui ont mal fait leur travail. Nour pourrions aussi nous pencher sur la possibilité de récupérer une rémunération au rendement, ou, en particulier, une rémunération conditionnelle qui risque d'avoir été accordée par erreur. Autrement dit, si on apprenait qu'il y avait eu des cas graves de mauvaise gestion ou d'autres anomalies très importantes, selon la procédure établie, il pourrait être approprié de récupérer ces sommes.

Le gouvernement a adopté ces directives pour les futures nominations du gouverneur en conseil, et elles peuvent très bien s'appliquer également à la fonction publique. À mon avis, il s'agit d'une discussion importante parce qu'elle soulève les questions fondamentales de la responsabilisation concernant le flux de l'information et des conséquences.

● (1700)

**Mme Jean Yip:** Merci. Je suis très déçue qu'il semble ne pas y avoir du tout de responsabilisation. On dirait qu'on ne fait que déplacer les gens.

Ma prochaine question s'adresse à M. Ferguson.

Dans votre déclaration, vous avez mentionné qu'on n'a pas compris la gravité du problème. Comment pouvons-nous changer cette façon de penser ou cette culture?

**M. Michael Ferguson:** Encore une fois, je crois qu'il y a deux aspects à cela. Comme vous l'avez mentionné dans votre question, il y a l'aspect culturel, mais il y a également l'aspect procédural. À mon avis, trop de gens ont sous-estimé les problèmes, en partie parce que le projet n'était pas assorti de mécanismes de surveillance. Toutes les décisions et toute l'information passaient par les cadres responsables du projet. Dès qu'ils ne comprenaient pas la gravité et l'accumulation des risques, il n'y avait pas d'autres mécanismes pour qu'une autre personne au sein de la hiérarchie du projet relève le problème.

Je crois qu'il y a une structure — et la sous-ministre a parlé de la nécessité d'avoir les structures de gouvernance appropriées dans le cadre de ces projets complexes auxquels participent plusieurs ministères afin de s'assurer d'avoir d'autres façons de relever les problèmes qui se présentent —, mais il y a également l'aspect culturel. À mon sens, cet aspect, encore une fois, dans le cas présent, était qu'il y avait nombre de personnes à l'écart du processus décisionnel, soit la hiérarchie décisionnelle officielle du projet.

Beaucoup de personnes ont pris connaissance de l'importance des problèmes, mais elles n'ont pas trouvé le moyen d'intervenir pour ralentir ou changer le projet. Il faut qu'il y ait des mécanismes officiels, mais aussi informels. Si des personnes à l'extérieur du projet constatent que quelque chose ne tourne pas rond, il doit y avoir des mécanismes informels qui leur permettront de s'exprimer.

**Le président:** Merci, monsieur Ferguson et madame Yip.

Monsieur McCauley, allez-y.

**M. Kelly McCauley:** Madame Lemay, brièvement, dans votre plan d'action de la direction de SPAC de l'automne 2017, il y a environ trois ou quatre recommandations qui arrivent à échéance maintenant. Avez-vous atteint ces objectifs? Certains arrivent à échéance en avril 2018 ou tôt en 2018. Sommes-nous à jour avec ces objectifs?

**M. Les Linklater:** Si vous me permettez de répondre, oui. Nous avons terminé l'analyse des causes profondes. Nous avons publié, à l'automne, un certain nombre de...

**M. Kelly McCauley:** Je suis désolé, je vais devoir vous interrompre parce que je n'ai pas beaucoup de temps. Y a-t-il des recommandations dont le résultat final n'a pas encore été obtenu en avril ou tôt en 2018, ou est-ce que nous maintenons le cap?

**M. Les Linklater:** Non, il n'y en a pas. Lorsqu'il est indiqué « en cours », c'est qu'on travaille actuellement sur la recommandation.

**M. Kelly McCauley:** D'accord.

Madame Lemay, vous avez dit qu'IBM a retardé les essais initiaux pour que l'on puisse en faire d'autres tests et s'assurer d'une diligence raisonnable. Les représentants d'IBM ont affirmé devant le Sénat qu'ils avaient retardé les essais parce que le système n'était pas prêt. Ensuite, nous finissons par avoir, selon M. Sorenson, le rapport Gartner, qui est très clair: le système n'était pas prêt. Il y a eu une réunion de tous les directeurs généraux des Ressources humaines au cours de laquelle il a été affirmé que le système n'était pas prêt. Nous avons entendu les dirigeants principaux des finances parler de tous les problèmes dont ils ont été mis au courant à la suite des essais et dire que le système n'était pas prêt. C'était avant que vous ne soyez là, je l'admets. Nous devrions peut-être vous donner une DeLorean et Doc Brown afin de vous permettre de retourner vers le futur et de répondre à certaines des questions parce que nous continuons d'en poser, mais vous n'étiez pas là.

Que pouvons-nous mettre en place pour veiller à ne pas vivre une autre situation semblable? À l'été 2015, les drapeaux rouges indiquaient que le système n'était pas prêt, alors IBM a retardé ses essais. Le lancement a été retardé. Nous savions à l'époque qu'il n'était pas prêt. Ensuite, il y a eu un changement de gouvernement et de personnel. Tous les signes précurseurs étaient là. Nous le savions tous, pourtant il semble que la ministre n'a pas été avisée. On nous a dit que le rapport Gartner a été entre les mains de SPAC à temps, mais il semble qu'il n'a jamais été transmis à la ministre.

Qu'avons-nous fait pour changer cela? Également, comment se fait-il que la ministre, à l'époque — et je sais que ce n'est plus la même ministre —, ne savait pas tout ce qui se passait à ce sujet? Tous les signes étaient là. Nous le savions tous.

**Mme Marie Lemay:** À ce sujet, nous avons déjà comparu devant vous. Je l'ai dit auparavant. On a tenu une séance d'information le 18 février à l'intention de la ministre, d'après l'information que contiennent les documents. Vous pouvez consulter ces documents. Le système était prêt. On n'a pas demandé à la ministre... Nous pourrons vous remettre ce document.

Ce que vous avez dit à propos des différents intervenants ayant signalé différents problèmes dont on n'a pas tenu compte est très important. Je crois que — et je ne veux pas lui prêter des propos qu'il n'a pas dit — c'est ce dont le vérificateur général parlait quant à ce qui était fait pour régler le problème.

● (1705)

**M. Kelly McCauley:** Veuillez être brève parce que j'ai deux ou trois autres questions.

**Mme Marie Lemay:** Encore une fois, lorsqu'on met sur pied de grands projets, il faut s'assurer que le sous-ministre reçoive directement des conseils indépendants. Dans mon cas, lorsque je mets en oeuvre un projet important, je cherche à obtenir des conseils directs; l'ensemble de la gouvernance ne fait pas l'objet du même processus, et il faut s'assurer que, s'il s'agit d'un projet pangouvernemental au départ, une surveillance et une gouvernance adéquates, régies par des règles et des responsabilités, permettent aux gens de signaler des problèmes au moyen de différents canaux.

**M. Kelly McCauley:** Permettez-moi de vous poser la question suivante. Vous avez évidemment lu le rapport de M. Ferguson. Adhérez-vous à ses constats?

**Mme Marie Lemay:** C'est...

**M. Kelly McCauley:** Je ne veux pas vous mettre sur la sellette, ni MM. Ferguson ou Wernick, mais nous avons entendu des témoignages très différents l'autre jour concernant la gravité du problème de culture qui a permis qu'une telle chose se produise.

**Mme Marie Lemay:** Je souscris à la recommandation, et nous y donnons suite. Je vous ai également parlé de la culture. Je suis d'accord avec la greffière. Nous avons effectivement une fonction publique de calibre mondial. Cela ne veut pas dire qu'elle ne fonctionne pas.

**M. Kelly McCauley:** Nous sommes tous d'accord avec vous.

**Mme Marie Lemay:** J'aimerais également vous parler de certaines choses que nous faisons à SPAC. Je crois que nous devons travailler très dur afin de créer une culture dans laquelle les gens se sentent en sécurité lorsque vient le temps de signaler des problèmes, et nous devons avoir différents mécanismes à cet égard. Il faut pouvoir créer cet environnement, mais également avoir différents processus en place. Il ne s'agit pas de trouver une solution unique. Différentes personnes ont besoin de différents moyens pour signaler des problèmes. Il faudra des rappels constants. Nous ne pouvons pas seulement en parler et ne rien faire. Il faut joindre le geste à la parole et agir de façon soutenue.

**M. Kelly McCauley:** Monsieur Ferguson, vous avez brossé un tableau très clair et très effrayant, alors, à la lumière des commentaires faits par M. Wernick, comment en arrivons-nous à éprouver ces problèmes de culture contre lesquels vous nous avez mis en garde, que ce soit un ajout de services ou un problème comme Phénix? Des témoins nous ont dit que certains de ces problèmes existent. D'autres personnes peuvent nous dire que ce n'est pas aussi grave que cela. Nous avons une excellente fonction publique — nous le reconnaissons —, mais nous avons un problème. On a presque l'impression que votre rapport rejette cela.

**M. Michael Ferguson:** Mon message était qu'il faut examiner la culture et ce qui doit être changé et mis en place à cet égard. Nous avons entendu aujourd'hui la sous-ministre dire qu'on fait des choses au sein du ministère afin d'essayer de relever les endroits où il aurait pu y avoir des facteurs culturels. Nous avons aussi entendu le secrétaire parler de la nécessité pour les ministères de suivre les politiques — respecter le fond des politiques, et non pas seulement cocher une case.

Pour moi, l'important c'est d'entamer cette discussion pour que chaque institution au sein du gouvernement commence à examiner les aspects culturels. Y a-t-il des aspects culturels au sein de son environnement qui pourraient lui mettre des bâtons dans les roues?

**Le président:** Merci, monsieur McCauley.

Monsieur Samson, bienvenue à notre comité. Vous avez cinq minutes.

**M. Darrell Samson (Sackville—Preston—Chezzetcook, Lib.):** Merci beaucoup.

[*Français*]

Je suis un membre substitut, je n'ai donc pas tout le contexte. Je vais plutôt concentrer mes énergies sur deux parties, soit le problème qui s'est posé dès le début, ainsi que les changements que nous devrions maintenant voir concrètement sur le terrain.

Le problème me semble clair: le projet est avancé, on demande combien cela va coûter, on se fait informer qu'on a seulement 55 % de l'argent, alors on réduit la fonctionnalité et les projets pilotes.

J'ai déjà travaillé dans un système de technologie comme celui-là, en Nouvelle-Écosse, dans un contexte de changement. J'ai plusieurs années d'expérience. Je sais que, si le projet que j'ai en tête ou qu'on propose ne sera pas présenté de la manière dont il a été conçu, c'est un problème. Pour construire une maison, il faut que la fondation soit ferme. Je suis stupéfait de voir qu'on a pu déterminer qu'il était acceptable que le projet ne se fasse pas de la manière prévue et qu'on en supprime des morceaux, alors qu'il s'agit d'un changement majeur qui touche tout le Canada. Cela constitue un problème.

Selon mon expérience de 30 ans en administration, il me semble impossible que trois personnes sous la responsabilité du sous-ministre puissent prendre une telle décision. C'est impossible. Ces personnes doivent parler au sous-ministre. Si j'étais aujourd'hui ministre du ministère en question, je voudrais également que le sous-ministre me fasse part du problème et de possibles solutions. C'est presque incroyable que cela puisse se dérouler ainsi. Si un projet majeur est conçu et que les employés n'avisent pas le responsable qu'il y a un problème, c'est grandement problématique.

C'est la première partie de mon commentaire. Vous pouvez faire le point là-dessus, si vous le voulez.

Par ailleurs, vous avez mentionné que le changement s'effectuait à trois niveaux: la pratique, la culture et la transformation. Pouvez-vous me donner un exemple de mesures que vous avez implantées à ce jour pour chacun de ces aspects, de manière à nous donner bon espoir que cela va mieux fonctionner?

● (1710)

[*Traduction*]

**Le président:** Merci, monsieur Samson.

[*Français*]

**Mme Marie Lemay:** Pour vous rassurer, je vous dirai que nous avons déjà mis en pratique les leçons apprises de cette expérience. Je pense que, comme fonctionnaires, et particulièrement comme sous-ministres, si nous pensons avoir besoin de certains investissements pour réaliser un projet, notre rôle est de défendre ce besoin. L'expérience de Phénix est malheureuse, mais je pense qu'elle nous servira dans l'avenir. Si nous n'apprenons pas de Phénix, nous n'aurons rien appris.

À Services publics et Approvisionnement Canada, nous mettons en place les mesures nécessaires. Nous savons qu'il importe de prendre le temps de bien planifier les investissements et de ne pas sabrer les projets. Nous avons déjà mis cela en place.

Comme je vous le disais plus tôt, nous sommes en train de faire une transformation dans l'organisation pour changer notre façon de servir le public, changer notre façon de travailler et écologiser notre façon de travailler.

En ce qui concerne la transformation de la culture, peu importe le processus, il faut créer des environnements où les gens sentent qu'ils ont la permission de signaler des problèmes. Je suis absolument d'accord avec vous quant au scénario que vous décrivez: je m'attendrais à ce que mes employés m'en parlent.

**M. Darrell Samson:** Prenons la situation suivante.

[*Traduction*]

**Le président:** Veuillez être bref.

[*Français*]

**M. Darrell Samson:** Disons que, demain matin, vos employés viennent vous voir pour vous dire qu'il n'y a pas assez d'argent pour faire ce projet et que cela ne fonctionnera pas. Est-ce que vous iriez voir le ministre? Quelle serait la prochaine étape, si vous étiez avisée que cela n'allait pas fonctionner?

**Mme Marie Lemay:** Abstraction faite des nuances, je dirais que nous n'avons pas le choix et que nous ne ferons pas le projet. Nous ne pouvons pas mettre l'organisation en péril. Si nous ne sommes pas en mesure de réaliser le projet, nous ne le ferons pas.

**M. Darrell Samson:** Ne demanderiez-vous rien au ministre?

**Mme Marie Lemay:** Excusez-moi, je n'avais pas bien compris. Oui, si nous avions besoin de plus d'argent, nous irions voir le ministre, qui s'adresserait au Conseil du Trésor.

**M. Darrell Samson:** Sait-on si le ministre savait qu'il devait s'adresser au Conseil du Trésor, mais ne l'a pas fait?

Est-ce plutôt qu'il s'est adressé au Conseil du Trésor, mais que celui-ci a refusé sa demande?

Monsieur Wallace, pouvez-vous répondre à cela?

[*Traduction*]

**Le président:** Elle n'était pas la ministre.

**Une voix:** [*Note de la rédaction: inaudible*].

**Le président:** Monsieur Christopherson, allez-y.

**M. David Christopherson:** Merci, monsieur le président.

Avec votre permission, j'aimerais parler brièvement du message que nous aborderons mardi, puisqu'il porte très précisément sur Phénix, pour que nous demeurions centrés, si vous me le permettez, monsieur.

L'un des éléments clés dans la vie publique de nos jours — et nous sommes tous touchés d'une façon ou d'une autre —, c'est la transparence et la reddition de comptes. Je sais que ce n'est pas facile pour vous. Ce n'est pas censé l'être. Quelqu'un doit être tenu responsable. N'allez pas penser que nous nous en tirons lorsque nous cognons à des milliers de portes et que nous demandons: « Comment je me suis débrouillé? », laissez-moi vous dire que vous apprenez des choses au sujet de la transparence et certainement de la reddition de comptes.

L'une des choses qui m'ont particulièrement frappé, monsieur le président — et je l'ai déjà dit auparavant —, compte tenu de toutes mes années au sein du Comité, c'était que dans le rapport, il y avait un message à notre intention — et il porte strictement sur Phénix — de la part du vérificateur général, qui se demande qui blâmer. Dans ce contexte, il a dit: « De plus, la question n'est pas simple parce que le projet Phénix semble avoir été structuré de manière à éviter toute reddition de comptes, que ce soit intentionnellement ou par accident. »

Monsieur Ferguson, y a-t-il quoi que ce soit que vous aimeriez ajouter? C'est plutôt accablant, particulièrement la moindre allusion selon laquelle quelqu'un au sein de l'organisation bureaucratique aurait délibérément structuré les choses pour que nous ne sachions pas clairement qui a pris les décisions. Un accident, c'est un peu moins grave, mais cela reste tout de même extrêmement problématique.

Puis-je savoir ce que vous en pensez?

Puis, monsieur Wallace, pour vous donner un préavis suffisant, je vais vous demander de prendre un engagement quant à ce que vous allez faire dans le cadre de votre fonction de remise en question à l'avenir pour nous assurer que cela ne se reproduise pas.

Monsieur le vérificateur général.

● (1715)

**M. Michael Ferguson:** Je crois que c'est une déclaration assez claire. Encore une fois, cela nous ramène au fait que nous n'avons rien pu trouver comme de la documentation qui disait en réalité: « Oui, le système est prêt. Procédons à son lancement. »

Il y a également eu un certain nombre de changements de sous-ministres. Même le sous-ministre en place lorsque la décision a été prise n'occupait ce poste que depuis un an, une très courte période. Comment aurait-il pu réellement comprendre tout ce qui se passait avec le système?

Il n'y avait aucune surveillance. Tout s'est fait par l'entremise des directeurs de projet. Il n'y avait pas de surveillance. Le sous-ministre n'avait pas de rôle défini. Plus tard, le Secrétariat du Conseil du Trésor est soudainement intervenu et a rédigé le rapport Gartner, mais il n'a pas vraiment d'autorité à l'égard du projet. Le Comité consultatif sur la gestion de la fonction publique, le CCGFP, un groupe composé de sous-ministres, a été mis en place à la toute fin, mais il n'avait pas de pouvoir décisionnel lui non plus.

À ce moment décisif, c'était presque comme si on cherchait différentes manières de faire. On s'est adressé au CCGFP, et le Secrétariat du Conseil du Trésor est intervenu et a produit le rapport Gartner, qui était essentiellement juste, mais le rapport a été remis aux directeurs de projet.

Toute la structure du projet, comme je l'ai dit, n'a permis à personne de pouvoir dire: « Voici qui aurait dû être tenu responsable de cela. »

**M. David Christopherson:** Monsieur Wallace, je vous ai avisé. Ce n'était pas une question piège. Ce que je vous demande, monsieur, c'est une garantie absolue que, dans le cadre de votre fonction de remise en question, vous n'allez pas laisser ce genre de choses se reproduire.

**M. Peter Wallace:** Je vais être très clair. Je ne vous donnerai jamais de garantie absolue, parce que la vie est compliquée. Elle comporte des défis de taille. En toute franchise, je ne dis pas ça pour me soustraire à mes responsabilités, mais plutôt pour vous montrer que nous ferons tout ce que nous pouvons pour atténuer les risques. Toutefois, les risques sont une réalité. Le défi ici repose sur la façon dont nous pouvons éviter que de petits problèmes se transforment en d'énormes problèmes incompréhensibles.

Laissez-moi vous énumérer un certain nombre de mesures que nous avons déjà mises en place, puis vous parler de quelque chose d'encore plus fondamental que cela.

Bien sûr, nous avons renforcé le rôle du dirigeant principal de l'information. Nous avons mis à jour nos politiques en matière de technologies et de gestion de l'information. Nous avons mis en place une structure de gouvernance plus solide en ce qui concerne les comités de sous-ministres en établissant une hiérarchie plus claire des responsabilités. Nous nous sommes assurés que le Conseil du Trésor s'engage de manière plus significative à l'égard de deux formes de fonction de remise en question: la fonction de remise en question financière, et maintenant un rôle beaucoup plus grand en ce qui concerne la fonction de remise en question de la TI également. Nous avons établi un certain nombre de normes numériques très importantes en matière d'interopérabilité et d'accès au nuage ainsi que tout un ensemble d'éléments absolument essentiels pour éviter ces choses et permettre d'étendre l'interface des fournisseurs également.

Nous avons beaucoup travaillé sur une stratégie de gestion de projet sous l'égide du Bureau du contrôleur général. Nous avons mis en place une variété de modèles de gouvernance à plusieurs paliers associés à tous ces éléments.

Cependant, pour être clair, ce sont tous des obstacles, des jalons. Ils pourraient entraîner des frictions au sein de la bureaucratie si nous ne prenons pas au sérieux la leçon principale, soit qu'ils ne doivent pas être contournés. Ces éléments sont en place pour que nous puissions en fait comprendre ce que nous faisons. Nous prenons des risques appropriés, mais pas démesurés à l'égard de la valeur des contribuables, de la protection des renseignements personnels de nos employés, de notre besoin fondamental de payer nos employés avec exactitude et en temps opportun ou de ce qui concerne tout autre projet de TI.

Nous mettons en place toutes ces mesures. Elles seront très utiles, mais il faudra les surveiller de près pour nous assurer que ces valeurs, ce que représentent ces politiques, font partie de l'expérience vécue par l'organisation. Cela ne vous procurera jamais la garantie absolue que vous cherchez, comme vous le comprendrez, mais cela vous permettra, ainsi qu'aux parlementaires, je l'espère, de comprendre que nous apprenons de ces leçons absolument essentielles.

Nous les prenons extrêmement au sérieux, puisque, comme vous l'avez dit, nous n'apprécions pas cette expérience. Nous comprenons qu'il est absolument impératif de redresser la situation à l'avenir.

J'aimerais ajouter un mot. Je tiens à répéter que la reddition de comptes est fondamentale et que nous croyons pouvoir accroître et renforcer les régimes de reddition de comptes également.

**Le président:** Merci, monsieur Wallace.

Nous allons maintenant écouter M. McCauley, allez-y.

● (1720)

**M. Kelly McCauley:** Excellent.

Madame Lemay, je comprends que vous êtes arrivée tout juste avant le deuxième déploiement. Devait-on donner une approbation ou le feu vert pour la deuxième phase?

**Mme Marie Lemay:** Non. Cela se faisait par défaut. De la façon dont les choses étaient prévues, le déploiement se faisait en février. La deuxième vague devait avoir lieu, à moins d'une défaillance catastrophique, je crois que c'est ainsi qu'on avait appelé cela.

**M. Kelly McCauley:** Il y a en avait une. Seulement, nous ne le savions pas.

**Mme Marie Lemay:** Vous devez aussi savoir qu'il y a eu des périodes d'arrêt avant ces dates. Nous avons parlé du 24 février, mais le transfert de données avait en fait commencé avant ça, et c'était la même chose en avril. Lorsque je suis arrivée, il y avait déjà une période d'arrêt, donc la question ne s'est pas posée.

**M. Kelly McCauley:** Le Conseil du Trésor a commandé le rapport Gartner, car la rumeur circulait, manifestement, au sein des divers ministères qu'il y avait un problème. C'était un rapport très accablant. Personne ne pouvait lire le rapport Gartner et en arriver à une autre conclusion que la suivante: « Mon Dieu, le *Titanic* se dirige vers un iceberg. »

Pourquoi le Conseil du Trésor a-t-il simplement mis le rapport dans le courrier interne pour l'envoyer à certains SMA subalternes? Pourquoi ne l'a-t-il pas transmis au SM ou pourquoi le président du Conseil du Trésor n'a-t-il pas téléphoné à quelqu'un?

**M. Peter Wallace:** Je vous remercie de la question. Vous comprendrez que je n'étais pas là à ce moment-là, donc si vous le voulez bien, je vais simplement lire les notes que j'ai.

**M. Kelly McCauley:** Oui.

**M. Peter Wallace:** Le 29 janvier 2016…

**M. Kelly McCauley:** Permettez-moi de vous arrêter là.

**M. Peter Wallace:** Oui.

**M. Kelly McCauley:** Laissez-moi poser la question à M. Ferguson.

Ce n'est pas votre faute, mais nous ne pourrons jamais aller de l'avant et régler la question si tout ce que nous entendons…

**M. Peter Wallace:** J'y reviens. Laissez-moi le temps.

**M. Kelly McCauley:** Comment pourrons-nous régler le dossier si tout ce qu'on entend c'est: « Bien, je n'étais pas là à ce moment-là »?

Je ne blâme pas Mme Lemay d'avoir lancé le système, car elle n'était pas là à ce moment-là, mais comment pouvons-nous aller au-delà de cela?

Je suis atterré par la façon dont le Conseil du Trésor…

**M. Peter Wallace:** J'essaie d'aider...

**Le président:** Monsieur Ferguson.

**M. Peter Wallace:** ... et je dois donc être clair.

**M. Michael Ferguson:** Encore une fois, c'est l'un des problèmes de culture que j'ai relevés dans le message, à savoir la durée des fonctions des sous-ministres à ces postes. Je crois que, au cours de cette période, il y a eu quatre sous-ministres différents à SPAC, y compris Mme Lemay, qui est arrivée à la toute fin.

**M. Kelly McCauley:** M. Wernick a dit que la période était tout à fait acceptable. Il n'y avait pas lieu de s'inquiéter de la durée.

**M. Michael Ferguson:** Encore une fois, ce genre de roulement de sous-ministres, je crois, est quelque chose de problématique. Nous voyons cela tout le temps lorsque nous faisons un audit, puis que nous revenons faire un suivi, il y a même parfois eu un troisième sous-ministre entre les deux. Nous effectuons l'audit auprès d'un sous-ministre. Lorsque nous revenons pour faire un suivi, c'est un nouveau sous-ministre et on nous répond encore: « Bien, je n'étais pas là à ce moment-là. » Ils n'y peuvent rien. Ils n'étaient pas là à ce moment-là.

**M. Kelly McCauley:** Non.

**M. Michael Ferguson:** Encore une fois, fondamentalement, je crois que c'est parce qu'il y a un grand roulement des sous-ministres, qui se fait très rapidement.

**M. Kelly McCauley:** Excellent.

Monsieur Wallace, je ne vais pas vous blâmer, car vous n'étiez pas là, mais comment…

**M. Peter Wallace:** Je dois seulement être très clair quant à la raison pour laquelle…

**Le président:** [*Note de la rédaction: inaudible*], monsieur McCauley. Allez-y.

**M. Kelly McCauley:** Je ne vous blâme pas. J'essaie seulement de comprendre... Il s'agit d'un rapport tellement explosif que tout le monde aurait dit: « Mon Dieu, les dirigeants doivent en être informés. »

**M. Peter Wallace:** Je comprends ce point.

**M. Kelly McCauley:** Comment se fait-il que le Conseil du Trésor n'en a parlé à personne?

**M. Peter Wallace:** Essentiellement, je comprends votre argument, et la raison pour laquelle je dis cela, c'est parce que je m'apprête à vous donner des renseignements. Les autres renseignements que je vous donne, je les connais personnellement, car je suis là. J'essaie seulement de vous faire comprendre que j'explique quelque chose que je sais indirectement plutôt que directement. Tout ce que je veux, c'est m'assurer que vous comprenez très bien les responsabilités, car vous avez de toute évidence vu que j'accepterai la responsabilité et que j'agirai en conséquence.

Le 29 janvier 2016, le rapport Gartner a été communiqué par le contrôleur général, sous sa forme provisoire, au sous-ministre délégué et au sous-ministre adjoint de Services publics et Approvisionnement Canada. Pour que ce soit bien clair, ce ne sont pas des fonctionnaires de niveau inférieur. Le rapport a été transmis de manière appropriée.

**M. Kelly McCauley:** Le contrôleur général se trouve à un échelon très élevé. Aurait-il lu le rapport, étant donné qu'il a payé un quart de million de dollars pour ce rapport?

**M. Peter Wallace:** Je ne peux pas me l'imaginer. Donc encore une fois…

**M. Kelly McCauley:** Excusez-moi, vous ne pouvez pas vous imaginer qu'il ait pu lire le rapport?

**M. Peter Wallace:** Non. Juste un instant, s'il vous plaît.

**M. Kelly McCauley:** D'accord, c'est là où je veux en venir. Le contrôleur général, qui occupe un poste très élevé, reçoit un rapport très explosif disant que nous sommes dans le pétrin, et il ne le transmet pas plus haut dans la hiérarchie au sous-ministre ou au président du Conseil du Trésor et ne l'envoie pas à un sous-ministre. Il y a des gens dans ma circonscription qui n'arrivent pas à se faire payer. Mme Lemay peut en témoigner. Je suis allé ennuyer Mme Lemay et M. Linklater pour que l'on règle les problèmes de paye de Phénix. J'en sais suffisamment pour m'adresser à l'échelon le plus haut. Si j'avais le rapport Gartner, pourquoi est-ce que ce ne serait pas raisonnable de m'adresser au sommet de la hiérarchie?

● (1725)

**M. Peter Wallace:** Pour être très clair, je comprends la question. Je ne peux pas y répondre en détail, car je n'étais pas là. Les renseignements que je peux vous fournir... et vous comprenez ce point et la raison pour laquelle je dis cela très clairement. Vous comprenez et vous reconnaissez que les problèmes sont vraiment fondamentaux, de même que, puisque nous avons cet échange, nous accueillons cette discussion et nous comprenons, dans l'optique de la fonction publique...

Je suis un nouveau sous-ministre. J'ai passé beaucoup de temps au gouvernement de l'Ontario. J'ai l'honneur de diriger la ville de Toronto. Je suis privilégié d'être le secrétaire du Conseil du Trésor, le sous-ministre des Finances. Essentiellement, je comprends et je reconnais les responsabilités, et que l'un des aspects fondamentaux sur lesquels nous travaillons ici ensemble dans le cadre de cette discussion est de faire en sorte que la notion de communication soit un élément absolument essentiel.

Pour être très clair, j'accepte le sens de votre question tout comme la responsabilité de transmettre ce message. C'est pourquoi je suis ici.

**M. Kelly McCauley:** [*Note de la rédaction: inaudible*] le commentaire de M. Ferguson à propos du fait que tout est structuré de manière à ne pas tenir les gens responsables?

**Le président:** Merci, monsieur McCauley.

**M. Peter Wallace:** Je crois qu'il s'agit d'un problème de gouvernance fondamental, et lorsqu'on examine la question avec le recul, comme le fait le rapport, nous devons comprendre que cette gouvernance est essentielle pour ces aspects. Il y a eu d'énormes progrès au chapitre de la gouvernance, mais ils sont fonction des valeurs, de l'intention, de l'engagement de mettre en oeuvre ces valeurs et de les respecter. Qu'elle soit conçue ou qu'elle fonctionne ainsi, toute structure de gouvernance doit essentiellement assurer une reddition de comptes et prévoir des rapports hiérarchiques clairs à l'échelon approprié.

J'ai parcouru une liste des mesures que nous avons prises à cet égard, mais je vous ai aussi dit que nous avions l'intention de réaliser les changements très importants nécessaires pour respecter ces valeurs.

**Le président:** Merci.

Nous avons beaucoup entendu parler de reddition de comptes. Je crois que cela nous ramène à ce que M. McCauley, et M. Christopherson et nous tous reconnaissons. Parfois, il est difficile d'obtenir certaines réponses lorsqu'il y a eu quatre sous-ministres au cours du mandat. La sous-ministre actuelle était là pour le deuxième lancement, mais n'a pas pris les décisions. Je trouve cela difficile à croire qu'il n'y a pas d'approbation à obtenir des autres ministères à d'autres égards. Il me semble qu'il y a toujours des approbations, mais le fait que cela puisse être conçu sans approbation est révoltant.

Trois de ces sous-ministres sont partis. Certains d'entre eux ne sont même plus dans la fonction publique. La ministre Foote est depuis longtemps retournée à Terre-Neuve, et nous avons encore des problèmes. Il y a encore de mes électeurs qui ne sont pas payés adéquatement. J'ai encore des assemblées publiques consacrées aux problèmes avec Phénix. C'est parce que les gens ne peuvent pas faire leurs paiements hypothécaires ou leurs paiements de voiture parce qu'ils ne sont pas rémunérés. Chacun d'entre nous, de tous les côtés, avons besoin que le ministère et que le gouvernement... Je suis heureux d'entendre parler des mesures que vous avez mises en place. Je crois que c'est positif. J'espère que nous avons bien appris ces leçons. Nous savons ce qui s'est passé, nous essayons encore de comprendre pourquoi cela a pu se produire.

Merci de votre présence aujourd'hui.

La séance est levée.

Publié en conformité de l'autorité
du Président de la Chambre des communes

## PERMISSION DU PRÉSIDENT

Les délibérations de la Chambre des communes et de ses comités sont mises à la disposition du public pour mieux le renseigner. La Chambre conserve néanmoins son privilège parlementaire de contrôler la publication et la diffusion des délibérations et elle possède tous les droits d'auteur sur celles-ci.

Il est permis de reproduire les délibérations de la Chambre et de ses comités, en tout ou en partie, sur n'importe quel support, pourvu que la reproduction soit exacte et qu'elle ne soit pas présentée comme version officielle. Il n'est toutefois pas permis de reproduire, de distribuer ou d'utiliser les délibérations à des fins commerciales visant la réalisation d'un profit financier. Toute reproduction ou utilisation non permise ou non formellement autorisée peut être considérée comme une violation du droit d'auteur aux termes de la *Loi sur le droit d'auteur*. Une autorisation formelle peut être obtenue sur présentation d'une demande écrite au Bureau du Président de la Chambre.

La reproduction conforme à la présente permission ne constitue pas une publication sous l'autorité de la Chambre. Le privilège absolu qui s'applique aux délibérations de la Chambre ne s'étend pas aux reproductions permises. Lorsqu'une reproduction comprend des mémoires présentés à un comité de la Chambre, il peut être nécessaire d'obtenir de leurs auteurs l'autorisation de les reproduire, conformément à la *Loi sur le droit d'auteur*.

La présente permission ne porte pas atteinte aux privilèges, pouvoirs, immunités et droits de la Chambre et de ses comités. Il est entendu que cette permission ne touche pas l'interdiction de contester ou de mettre en cause les délibérations de la Chambre devant les tribunaux ou autrement. La Chambre conserve le droit et le privilège de déclarer l'utilisateur coupable d'outrage au Parlement lorsque la reproduction ou l'utilisation n'est pas conforme à la présente permission.

Aussi disponible sur le site Web de la Chambre des communes
à l'adresse suivante : http://www.noscommunes.ca

Published under the authority of the Speaker of
the House of Commons

## SPEAKER'S PERMISSION

The proceedings of the House of Commons and its Committees are hereby made available to provide greater public access. The parliamentary privilege of the House of Commons to control the publication and broadcast of the proceedings of the House of Commons and its Committees is nonetheless reserved. All copyrights therein are also reserved.

Reproduction of the proceedings of the House of Commons and its Committees, in whole or in part and in any medium, is hereby permitted provided that the reproduction is accurate and is not presented as official. This permission does not extend to reproduction, distribution or use for commercial purpose of financial gain. Reproduction or use outside this permission or without authorization may be treated as copyright infringement in accordance with the *Copyright Act*. Authorization may be obtained on written application to the Office of the Speaker of the House of Commons.

Reproduction in accordance with this permission does not constitute publication under the authority of the House of Commons. The absolute privilege that applies to the proceedings of the House of Commons does not extend to these permitted reproductions. Where a reproduction includes briefs to a Committee of the House of Commons, authorization for reproduction may be required from the authors in accordance with the *Copyright Act*.

Nothing in this permission abrogates or derogates from the privileges, powers, immunities and rights of the House of Commons and its Committees. For greater certainty, this permission does not affect the prohibition against impeaching or questioning the proceedings of the House of Commons in courts or otherwise. The House of Commons retains the right and privilege to find users in contempt of Parliament if a reproduction or use is not in accordance with this permission.

Also available on the House of Commons website at the
following address: http://www.ourcommons.ca